



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE
LA FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA, FUNTEC A.C.”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

NANCY GÓMEZ SÁNCHEZ

ASESORA:

LILIA RAMOS ORDÓÑEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para mi mamá, Aurelia Sánchez Flores,

con todo mi amor y gratitud...

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar mi camino y ser quien soy.

A mi familia por ser mi sustento, base y plataforma para seguir creciendo. A mi *mamá*, por ser el mejor ejemplo de fortaleza que yo pueda concebir, gracias por creer en mí, ¡te amo más! A mis hermanos *Adrián, Coty, Zenón*, por supuesto, a mi hermano *Sabás* por su apoyo invaluable, y a mi hermana *Mago* por sus constantes palabras de motivación e impulso hacia mi persona.

A mis amigos por ser tesoros que el tiempo ha dejado en mi camino. A *Elim* por crecer junto a mí y estar siempre al pie del cañón, gracias infinitas, ¡te quiero! A las compas *Ana, Hanzel y Karina* por su respaldo seguro y sincero. A *Lupe, Michell, Chío, Miguel M. y Jhon*, por sus constantes palabras de aliento. A *Nicholas Szczepanik* por el apoyo técnico. A *Omar, Reyna, Sonia, Delia, Claris, Liliann, Danae, Gina, Edgar y 蔡明成* por ser partícipes de mi desarrollo personal y profesional. Y desde luego, a todos los que en algún momento preguntaron o estuvieron al pendiente de la evolución de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias políticas y Sociales por la oportunidad de superación profesional, por todo el conocimiento brindado, pero sobre todo por darme una manera diferente de ver el universo.

A todo el personal de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC A.C. por abrir sus puertas y ser partícipe de este trabajo. A su director general, el Lic. Héctor Arangua Morales, y principalmente al Lic. Gonzalo Gío Argáez por ser parte y apoyo crucial en esta investigación.

A mi asesora, Lilia Ramos Ordóñez, por su dedicación, esmero y compromiso con este trabajo, pero sobre todo, por la paciencia y el apoyo brindado en todo momento. Mil gracias.

A los profesores sinodales por su revisión y aportación a esta investigación:

Antonio Suaste Castillo

Carmina González Altamirano

Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

Susana Jeanine Mondragón Aguilar

Y sin lugar a dudas, ***a mi niña interior,*** eterna cómplice de cada experiencia, siempre tan inocente para no juzgar, y siempre tan dispuesta para soñar. Gracias por crecer mi espíritu día a día.

Nancy Gómez Sánchez

México, D.F., a 12 de mayo de 2011

Introducción.....	1
--------------------------	----------

Capítulo 1. Comunicación organizacional

1.1. Comunicación.....	6
1.2. Organización.....	8
1.2.1. Tipos de organización.....	11
1.3. Comunicación organizacional.....	13
1.3.1. Funciones de la comunicación organizacional	18
1.3.2. Tipología de la comunicación en las organizaciones.....	21
1.4. Comunicación interna.....	24
1.4.1. Identidad.....	30
1.4.2. Liderazgo.....	33
1.4.3. Clima laboral.....	34
1.4.4. Cultura organizacional.....	35
1.5. Comunicación externa.....	36
1.5.1. Relaciones Públicas.....	38
1.5.2. Marketing.....	39
1.5.3. Publicidad.....	40
1.6. Diagnóstico organizacional.....	41

Capítulo 2. Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC A.C.

2.1.	Organizaciones civiles.....	45
2.2.	Antecedentes de FUNTEC A.C.....	50
2.2.1.	Contexto socioeconómico de la creación de FUNTEC.....	53
2.3.	Identidad conceptual.....	55
2.4.	Identidad visual.....	59
2.5.	Estructura organizacional.....	64
2.6.	Ubicación e infraestructura.....	69
2.7.	Programas de FUNTEC A.C.....	73
2.7.1.	Programa de Integración Productiva.....	74
2.7.2.	Programa de apoyo a la competitividad de sectores y cadenas productivas.....	75
2.7.3.	Fondo para proyectos de prevención de la contaminación (FIPREV).....	80
2.7.4.	Benchmarking.....	82

Capítulo 3. Diagnóstico organizacional de FUNTEC A.C.

3.1.	Metodología.....	85
3.1.1.	Observación.....	86
3.1.2.	Entrevistas.....	87
3.1.3.	Encuestas.....	89
3.2.	Graficación e interpretación de resultados.....	92
3.3.	Análisis FODA.....	119
3.4.	Diagnóstico.....	121
3.5.	Propuesta estratégica.....	125

Conclusiones..... 132

Fuentes de consulta..... 136

Anexos..... 143

INTRODUCCIÓN

El hombre es un ser social por naturaleza y prueba de ello es que a lo largo de su historia ha sentido la necesidad de entablar relaciones humanas para resolver resuelva sus necesidades de supervivencia como el sustento alimenticio, el abrigo y la seguridad. Sin embargo, esto no pudo haberlo hecho posible sin mantener una coordinación con los otros para alcanzar un fin común. En este tipo de redes, es necesario un vínculo que entable la transmisión de información, así como la retroalimentación de manera interpersonal y colectiva: la comunicación.

Con el devenir de los años y ante transformaciones sociales tan importantes como la revolución industrial y el movimiento económico que tuvo como consecuencia, se crearon empíricamente organizaciones dentro de la sociedad con el principio mano de obra-remuneración. En los últimos años hemos sido testigos de un cambio socioeconómico globalizado que viene acompañado de una nueva actitud por parte de las instituciones hacia las condiciones laborales, ya que de esto depende el desempeño pleno de la organización.

Hoy en día es común escuchar hablar sobre aspectos relacionados al bienestar de los elementos de una organización para obtener los mejores resultados. Es así que la comunicación organizacional, una disciplina muy joven, surge para encargarse de analizar la información que las empresas manejan a nivel interno y externo y sobre todo la efectividad, correlación, dirección y efectividad de ésta para posteriormente promover acciones de beneficio para la organización y su alcance creciente de productividad.

El someterse a un estudio de comunicación siempre es sano para cualquier organización, ya que éste puede ser crucial en el crecimiento de las instituciones. Como comunicólogos, es necesario el trabajo productivo y creativo para obtener resultados que ayuden a una mejora continua de las organizaciones, y más aún, cuando se trata de una organización civil, que sin fines de lucro, es sustento de programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas como es el caso de Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC A.C.

FUNTEC es una fundación que surge en 1994 con el propósito de suscitar y establecer gestiones que fomenten una mejora tecnológica en pequeñas y medianas empresas a través de apoyos económicos que respalden diversos proyectos de tecnología, pero sobre todo de innovación y desarrollo.

Como sabemos, en el año 2009, una crisis económica ocasionó el cierre de miles de empresas, no sólo en México sino a nivel internacional, que además de dejar sin sustento económico a muchas familias, fue generadora de problemas sociales como la inseguridad, desnutrición, educación y salud. Es por esto, que además del apoyo económico que las empresas necesitan para seguir sus objetivos, es necesario la procuración de incentivos para la adquisición de herramientas tecnológicas que proveen vanguardia para una mejor calidad en los productos y servicios, y así un crecimiento económico garantizado. Este punto es central en la importancia que tiene FUNTEC para el desarrollo organizacional y empresarial del país.

Aspectos como aplicación de tecnología, estudios o análisis que evalúen la competitividad de las empresas o simplemente la falta de apoyo para en el cuidado de la contaminación, son muchas veces inconcebibles para muchas empresas o grupos industriales por el costo elevado o simplemente por el desconocimiento de la existencia de éstas nuevas alternativas. FUNTEC pone al alcance opciones para la solución de estos aspectos con el único fin de mejorar globalmente el sector manufacturero mexicano.

En toda organización existen problemáticas comunicativas, no obstante, es necesario que FUNTEC, al tener la misión de apoyar al sector industrial, tenga un estado hasta cierto punto saludable para llevar a cabo sus objetivos. Un método para poder ver a detalle un esquema general de su estado óptimo es a través de un diagnóstico organizacional. Ésta fundación nunca ha sido sometida a un análisis interno, así que es conveniente la realización de éste para proponer acciones que fortalezcan su funcionamiento.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional interno de FUNTEC A.C., teniendo como base un marco conceptual que sirva de guía y línea de posición. Aspectos como el clima y cultura organizacional es el objetivo de análisis, por lo que se echa mano de herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas como lo son: la observación, las entrevistas y las encuestas para recabar información de las relaciones laborales que se llevan a cabo dentro de la fundación. Y por supuesto, la utilización de fuentes bibliográficas, y de textos digitales.

Los motivos principales de la elección de este tema de investigación son dos: el primero es de ámbito profesional, ya que se ve consolidado el conocimiento adquirido durante la licenciatura en un caso práctico y palpable; el segundo es por el interés personal hacia la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en el sector industrial mexicano, y la labor que una asociación civil como FUNTEC tiene en el apoyo a éste rubro.

Este trabajo de investigación se presenta en tres capítulos, en el primero se desarrolla un marco conceptual en el que se guiarán los siguientes capítulos. Es en este punto donde se pone especial atención en conceptos como comunicación interna, externa, liderazgo, identidad, cultura, clima laboral y por supuesto diagnóstico organizacional, con el fin de construir una plataforma sólida de conocimientos que posteriormente en el capítulo 2 y 3 se retomarán de manera más práctica y aterrizados a nuestro objetivo: FUNTEC.

En el segundo capítulo se amplía el concepto de organizaciones civiles, puesto que es la naturaleza jurídica y social que tiene el objeto de estudio. Asimismo, se entra de lleno a la presentación formal de FUNTEC a través de una descripción organizacional de lo que es, cuya dirección va desde sus orígenes, su identidad, ubicación, características del entorno en que se desenvuelve su personal, y la descripción de los principales programas que esta asociación civil lleva a cabo, todo con el fin de plantear una visión general de cómo se encuentra la organización y poder darle un diagnóstico posterior.

En el capítulo tercero se combina teoría y práctica: se realiza el diagnóstico organizacional. Se especifica el uso de las técnicas metodológicas, el vaciado y graficado de las encuestas aplicadas a todo el personal operativo de FUNTEC, el análisis de éstas y por supuesto, un plan de comunicación con estrategias encaminadas a la mejora focos rojos que surgieron como grupos de trabajo divididos o la carencia de una identidad conceptual oficial y compartida.

El resultado de esta investigación es la aportación social que espera ayudar al desarrollo de FUNTEC; es la visualización de concluir un trabajo en un sector externo a las aulas, con aplicaciones tangibles del conocimiento adquirido a lo largo de la licenciatura, pero sobre todo el enfrentamiento a una realidad verdadera, con problemáticas como la falta de experiencia, y con aciertos, como ver reflejadas las capacidades profesionales. Este trabajo de investigación deja una experiencia invaluable en la elaboración de diagnósticos y una aportación en la formación de un carácter fuerte y diplomático para el acercamiento hacia cualquier tipo de organización que necesite de los servicios de un comunicólogo organizacional.

El objetivo primordial de las estrategias-resultado es el mejorar organizacionalmente a la fundación, y ello abre expectativas de la realización de un nuevo diagnóstico, ya que la limitante principal de esta particular investigación fue el tiempo insuficiente para no evaluar el resultado del plan de comunicación presentado, sin embargo, los resultados están y las propuestas también, de la fundación depende la aplicación o no de éstas, así como su evaluación.

Con ello, se da cabida a estudios que se puedan realizar en futuras investigaciones, las cuales midan resultados sobre el impacto de estas estrategias. Aunado a eso, las perspectivas sobre el futuro de éste trabajo de investigación es que los resultados se conviertan en políticas organizacionales y se busque el fin para el cual fueron creadas, pero sobre todo es haber fortalecido en FUNTEC, la conciencia sobre la importancia que tiene un clima organizacional saludable.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es el entramado –el sistema nervioso– que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran.

Joan Elías y José Mascaray

Autores del libro Más allá de la comunicación interna

1.1. Comunicación

A lo largo de la historia, es inconcebible el desarrollo del ser humano sin el proceso comunicativo, ya que éste es la herramienta principal en su búsqueda constante de satisfactores a necesidades que van desde aquellas que garantizan su supervivencia hasta la formación de grupos sociales con fines comunes.

Los canales de comunicación siempre han estado vigentes para el fluido eficaz de información, sin embargo, con el paso del tiempo, se fueron creando unidades sociales más complejas como las organizaciones públicas y privadas, las cuales requieren de una adecuada coordinación para lograr los fines. Es así como

la comunicación no deja de ser punto clave para en el cumplimiento de objetivos que vayan encaminados a una mayor productividad.

No se puede hablar de una definición general de la comunicación, ya que son muchas las concepciones que diversos autores tienen sobre ella. Muchos hablan sobre ésta como fenómeno social, como proceso de significación, o simplemente como un instrumento de intercambio de información. Por lo que es necesario remitirnos a su raíz latina *communis* que es término casi sinónimo de *communion* y significa el acto de compartir, de participar en común.¹

El efecto de compartir lo podemos ejemplificar con actos comunicativos cuando un emisor codifica un mensaje y lo envía hacia el receptor por medio de un canal para que, quien recibe pueda decodificarlo. Esta es la base simplificada de hacer en común ideas y sentimientos que, a su vez, desarrollarán procesos más complejos como la cohesión y el desarrollo cultural de un grupo social.

Los mensajes contienen información, misma que será utilizada para minimizar la cantidad de incertidumbre que existe entre los comunicantes, es decir, es la información la que proveerá de mayor conocimiento para evitar perplejidad ante un mensaje o situación. El fin radica en la efectividad de la comunicación y el envío preciso de información que se desea dar a conocer.

Hoy en día, el estudio de las ciencias de la comunicación es tan amplio que retoma y se complementa con diversos campos de estudio como la sociología, la política, la psicología, la etnografía, etcétera; que en su conjunto enriquecen el alcance de la comunicación, haciéndola una ciencia multidisciplinaria. Asimismo, dentro de este múltiple enfoque que tiene la comunicación, se desprenden varias ramas como la comunicación organizacional, en la cual la presente investigación está centrada. Es un ámbito de estudio muy joven, pero que ha destacado por su desarrollo por la importancia administrativa y empresarial que tiene dentro de las instituciones.

¹ Gregory Bateson, *et al. La nueva comunicación*. Barcelona, Editorial Kairós, 1994, 4a. edición, p. 13.

1.2. Organización

El manejo eficaz del concepto de comunicación organizacional demanda la necesidad de dejar clara una definición, un concepto básico de ésta disciplina: la organización, en el que precisamente encuentra su campo de acción y aplicación. Así como la comunicación es vista desde diversas perspectivas, la organización es definida por ramas de estudio como la psicología, la administración, la economía o la antropología; sin embargo, seleccionaremos aquellas que más se adecuan a esta investigación.

Carlos Bonilla menciona: “El término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*. Por lo tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo”.² Ese medio encuentra lugar cuando dos o más personas se unen para realizar fines comunes, a través de roles, pero sobre todo de una coordinación y división de trabajo.

Las organizaciones se deben ver como un todo con características propias y compartidas con cada uno de los elementos que la componen. Esta cosmovisión le dará la facilidad de comunicar esa misma concepción a las áreas internas, pero también al entorno que de manera externa tiene una imagen de ésta, así pues, habrá una mejor congruencia en los mensajes que fluyen a través de las instituciones.

Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos.³

² Carlos Bonilla Gutiérrez. *La Comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. México, Trillas, 2001, 2a. edición, p. 15.

³ Jorge Eliécer Prieto Herrera. *La gestión estratégica organizacional*. Colombia, Ecoe Ediciones, 2003, 1a. edición p. 9.

Un aspecto de suma importancia en el concepto anterior, es la relación entre la organización y la comunicación, ya que las relaciones interpersonales son portadoras de fuerzas para un fin común, y para ello es necesario el eficaz flujo de información que evite malentendidos. Para remarcar la importancia de los elementos comunicativos dentro de una organización, Francisco Palací menciona algunas características de las organizaciones:

- 1.- Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos. Resulta necesario algún tipo de comunicación para que las personas se puedan relacionar y trabajar en equipo.
- 2.- Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos. La comunicación permite a los miembros de la organización conocer y compartir en alguna medida estos fines y objetivos.
- 3.- Las organizaciones requieren de una diferenciación de funciones. A través de la comunicación cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas dentro de la organización que le corresponden.
- 4.- Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas. La comunicación es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar de forma coordinada y al líder dar las instrucciones necesarias para que el trabajo sea efectivo.
- 5.- La organización debe tener continuidad a través del tiempo. La comunicación juega aquí un papel fundamental, ya que permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.⁴

Los miembros constituyentes de cualquier organización, tienen individualmente objetivos, parte de ellos se realizan a través de la misma participación en su lugar de trabajo, por lo que las relaciones interpersonales, que se dan de manera natural, son vitales para alcanzar objetivos comunes, que a su vez, vienen siendo objetivos particulares.

⁴ Francisco José Palací Descals. *Psicología de la organización*. Madrid, Pearson Educación, 2005, 1a. edición, p. 250.

Son diversas las finalidades que las organizaciones persiguen dependiendo de su naturaleza, pero en la mayoría de los casos, la principal de ellas es la subsistencia, la cual se desarrolla básicamente al cumplir aspectos más particulares como son satisfacer adecuadamente las necesidades del público a quien va dirigida la organización, pero también es necesario retomar asuntos internos como ofrecer un desarrollo profesional a las personas que laboran en ella para que ambas partes alcancen una madurez y creen bases sólidas en la institución.

En otras palabras, si la organización ofrece un equilibrio a los elementos que la componen, éstos darán el mismo resultado por consecuencia. Es aquí donde radica la importancia de una buena identificación de todas las partes, ya que es una cohesión que da fuerza en el mantenimiento de la organización, un sistema donde todos dependen de todos.

Para alcanzar estos fines en cada organización es necesario que se cuente con jerarquías dentro de las áreas de trabajo, las cuales hacen más viable el trabajo a través de tareas específicas para cada uno de los elementos de la organización, cargos de mando que supervisen y tengan el poder de control en casos donde sea necesario la toma de decisiones ante un grupo específico. Es decir, la organización es un sistema estructurado de varios subsistemas, los cuales en un mismo ritmo deben trabajar sin prescindir de ninguna de las partes.

Así como interiormente, toda organización mantiene lazos entre todos y cada uno de sus elementos, de manera exterior también existen relaciones con el entorno que influyen directa o indirectamente, ya que muchas veces la relación con el entorno influye en la existencia de la organización y su desarrollo. Sin embargo, es necesario tener bases sólidas a nivel interno para poder proyectarlas y tenerlas en el exterior.

1.2.1. Tipos de organización

Cada organización es distinta, a pesar de que puedan ser clasificadas en esquemas, ya que cada una de ellas posee una identidad propia y elementos únicos que la hacen diferente a las demás. La interacción de los individuos que en ella se lleva a cabo, muchas veces es compleja, pero le da vida y sobre todo desarrollo.

La clasificación de las organizaciones es resultado del análisis de la interacción de sus integrantes, así como de sus objetivos, estructura y actividades. Existen dos tipos de organizaciones, según Carlos Bonilla⁵:

- Formales, cuyo sistema de división de trabajo da como consecuencia una estructura definida, en otras palabras, se tiene una estructura de todas las actividades desarrolladas dentro de la organización para coordinarlas y lograr un objetivo determinado. En este tipo de organización se da la determinación de cargos de mando como dispositivos de control con los que se busca una delimitación de funciones y responsabilidades, así como el cumplimiento de las mismas.
- Informales, las cuales surgen del agrupamiento natural de los miembros pertenecientes a una organización formal. La interacción y comunicación de las personas crean grupos, los cuales repercuten decisivamente en la eficiencia y productividad del trabajo en la organización.

La clasificación anterior se da con base en el tipo de estructura que poseen las organizaciones, en el caso particular, la presente investigación se enfocará a las organizaciones de tipo formal, ya que el lienzo será una organización con jerarquías, objetivos, políticas, procedimientos, normas e integrantes que le están dando forma en favor de un propósito comunitario.

⁵ Carlos Bonilla Gutiérrez. *Op cit.*, p. 16.

Hay tres tipos de organizaciones formales: instituciones, empresas y organismos intermedios. Las instituciones son sistemas sociales que, mediante la utilización de recursos actúan coordinadamente con el fin de lograr los objetivos para los que fueron creadas. Las empresas son unidades economicosociales productoras de bienes y/o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad. De acuerdo a su giro, pueden ser industriales, comerciales o de servicio; y en función de su magnitud, pequeñas, medianas o grandes.

Los organismos intermedios son agrupaciones de individuos o instituciones que tienen como propósito conseguir beneficios y defender los intereses de sus integrantes.⁶

Las instituciones son ubicadas como organizaciones públicas, ya que éstas brindan servicio a grandes sectores de la sociedad, y generalmente el Estado es quien brinda el capital para su sustento. Las acciones que tienen cabida dentro de este tipo de organizaciones repercuten en el entorno social en mayor o menor medida, ya que al ser un sistema constituye su ambiente político, económico y social.

Por otra parte, las empresas son organizaciones que generalmente buscan fines de lucro y su giro principal es otorgar satisfactores a un sector de la población a través de bienes o servicios. Estas tendrán cierta naturaleza, comportamiento y desarrollo dependiendo de su tamaño, por lo cual es de suma importancia su regulación a través de leyes y reglamentos.

Finalmente, los grupos intermedios, también denominados representativos, son agrupaciones de personas, corporaciones, empresas, instituciones u organizaciones que buscan beneficios para sus integrantes, pero que también contribuirán al desarrollo y beneficio social. Algunas denominaciones de este tipo de organizaciones son las cámaras, los sindicatos y las asociaciones.

Las organizaciones son grandes motores en la construcción de la estructura económica, política, social y cultural de cualquier sociedad. A pesar de las clasificaciones que se han desarrollado a través de su estudio, existe algo en común que comparten: la comunicación, ya que sin ésta, no se podrían concebir acciones coordinadas encaminadas a un mismo logro.

⁶ *Ibid.*, pp. 25-36.

El flujo de información se da de manera intrínseca en cualquier tipo de organización, no importando su tipificación, dando como resultado la necesidad del desarrollo de programas de comunicación organizacionales que ayuden al adecuado manejo de los mensajes que permean la organización. No obstante, éstos son el campo de trabajo en donde la Comunicación Organizacional tiene acción.

1.3. Comunicación organizacional

Cada vez que la mayoría de la gente escucha la palabra “comunicación” se remite casi en automático a los medios masivos de comunicación, principalmente a la televisión. Es un hecho reciente el ver a la comunicación como un elemento funcional dentro del ámbito organizacional, incluso aún hay empresas o instituciones que no le dan la importancia que tiene al momento de desarrollar estrategias comunicacionales para un adecuado flujo de información, o peor aún, se le destina escasos recursos a este tipo de actividades.

La necesidad de una adecuada comunicación no sólo es requerida en el ámbito empresarial; no importa el tipo de carrera que se tenga, todos los profesionistas requieren de habilidades comunicativas en sus ambientes laborales debido a que un 80% de sus tareas están relacionadas con las demás personas con quienes trabajan con ellos; son parte de un sistema y sus lazos semejan a las columnas que soportan la construcción del desarrollo organizacional.

Asimismo, cada día encontramos carreras profesionales multidisciplinarias, las cuales de la misma manera que en las aulas, se ejercen en ambientes con profesionistas de diversa índole, lo que también requiere de una excelente capacidad de comunicación. La manera de hablar y escuchar es un factor que muchas ocasiones determina el obtener un empleo competitivo, de hecho, es un punto a vital que los recién egresados deben considerar desde el primer momento en que se presentan ante una organización.

Esta importancia de la comunicación organizacional se ha venido dando a lo largo de las últimas dos décadas, y ha sido consecuencia de la investigación en este campo de estudio, pero sobre todo de la oportuna y hábil aplicación de los conocimientos que los comunicólogos organizacionales han desarrollado en diversos casos; es así que su conceptualización, difusión y credibilidad siguen en construcción.

Existen diversas definiciones de ésta rama de la comunicación, y retomaremos en esta investigación a Carlos Fernández Collado, este autor ofrece una de las más completas al incluir tres enfoques para poder explicar éste concepto.

En primer lugar, la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño... Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.⁷

En esta perspectiva, el autor entiende la comunicación como un intercambio de información a nivel interpersonal, es decir, personas que a través de su interacción dentro de una organización hacen posible el flujo comunicativo para realizar su trabajo de manera satisfactoria. Asimismo, desde este nivel interpersonal parte también el dar a conocer la organización de manera exterior, lo que se conoce como Relaciones Públicas.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.⁸

⁷ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2002, 2a. edición (reimp. 2009), p. 11.

⁸ *Ibid.*, p. 12.

En ésta segunda explicación, el autor da formalidad al concepto al denominarla “disciplina”. Como disciplina la Comunicación organizacional se fue desarrollando principalmente en Estados Unidos a partir de la década de los cuarenta, como consecuencia del interés de diversos investigadores en analizar el impacto de elementos organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.⁹

En este último punto, el autor le da un toque de funcionalidad y complejidad, ya que aterriza el objetivo de la comunicación organizacional dentro de la organización, sus consecuencias y sobre todo el beneficio general que aportará a la organización a nivel interno y externo. Se puede ver que el autor va explicando la comunicación desde un ámbito natural, demostrando que tiene un claro objeto de estudio, y finalmente su importancia práctica y tangible dentro de las organizaciones.

En ésta lógica, la comunicación organizacional tiene como objeto de estudio el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, la relación de éstas con su entorno, incluyendo la relación que existe entre ellas mismas. Si se carece de una buena comunicación interior, los procesos dentro de la organización no serán eficientes, o peor aún, no serán claros para poder desarrollarse de manera efectiva por muy sencillos que éstos sean, y a su vez, afectará a la comunicación con el exterior.

María Antonieta Rebeil Corella¹⁰ lo señala claramente al mencionar que se entiende por comunicación aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de salvaguardar la contribución, como

⁹ Idem.

¹⁰ María Antonieta Rebeil Corella; Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés Editores, 2000, 1ra edición (reimp. 2000) p. 15.

consecuencias de acciones activas por parte de las personas que lo integran operativa y tangencialmente; busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.

El punto más importante que las instituciones deben tomar a su favor al implementar programas de comunicación organizacional es el encontrar la reducción de costos y/o tiempos en los procesos que en ella se llevan a cabo. A través del flujo adecuado de la información, se evitan malentendidos que puedan obstruir todas y cada una de las actividades que la institución lleva a cabo para conseguir sus objetivos meta.

La comunicación además de ser concebida como un sistema de transmisión de mensajes en una organización, debería ser vista como una política donde además de su desarrollo a través de estrategias, tenga una estructura formal y fehaciente.

En muchos lugares de trabajo, las propias personas que laboran, dudan de los verdaderos propósitos a los que está encaminada su labor dentro de su organización, se limitan sólo a saber lo que su mano de obra produce, pero muy pocas veces están identificados con un objetivo colectivo. Es por ello que se requiere la administración del flujo de información para construir una identidad de la organización, y para ello, es necesario un intercambio de información y participación adecuadas entre los integrantes de la realidad institucional.

Toda organización necesita la formación de objetivos determinados como el comportamiento concreto de sus integrantes o la motivación que puedan tener al realizar su trabajo. Por lo que se necesitan técnicas específicas para aumentar eficaz y eficientemente el desarrollo de las organizaciones a través de la difusión de una cultura compartida donde los integrantes de las organizaciones se puedan sentir parte fundamental de la misma, con un rol específico, y con la certeza de que su integración es vital para los resultados concretos.

Por tanto, además de que la Comunicación Organizacional esté enfocada para guiar los mensajes al interior y exterior de la organización, no importando su naturaleza (empresa, fundación, universidad, etc.) deberá fomentar un cambio de comportamiento en los integrantes de la organización con el fin de elevar su rendimiento. Es por ello que actualmente vemos que cada vez más instituciones le dan importancia a técnicas como “el empleado del mes” o cuadros de reconocimiento, premios, sorteos internos, donde se busca que el empleado “se ponga la camiseta”.

Parafraseando a Carlos Ongallo¹¹, se puede decir que la comunicación en las organizaciones es un proceso que se basa en el intercambio que permite por un lado, la transmisión correcta de información de un emisor a un receptor con el fin de que éste entienda y produzca en él el comportamiento y la acción esperados; por otro, el flujo ascendente de información abierta desde la base, que refleja su voluntad consciente y deliberada de expresarse y dar a conocer sus intereses, inquietudes, reacciones y dificultades.

Para cerrar el término de comunicación organizacional, es necesario reiterar que esta disciplina está en construcción y será definida dependiendo de cada autor y del enfoque que quiera retomar. A pesar de ello, es acertado mencionar varios hilos comunes que Goldhaber nos señala en el libro *Comunicación Organizacional*:

- 1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.¹²

¹¹ Carlos Ongallo. *Manual de comunicación*. Madrid, Editorial Dykinson, 2007, 2a. edición, p. 31.

¹² Gerarl M. Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México, Logos consorcio Editorial, S.A., 1977, 1a. edición, p. 23.

Tareas como el manejo de conflictos, toma de decisiones adecuadas, selección de canales apropiados para emitir mensajes dentro y fuera de la organización, diseño de estrategias, planes, programas de comunicación, etcétera, son sólo algunos campos de acción que tiene la Comunicación Organizacional. No obstante, aún falta mucho por trabajar para que la relevancia de ésta disciplina no pase desapercibida por algunas organizaciones, y por lo contrario, poder posicionarla como un punto clave en el adecuado desarrollo de las mismas.

1.3.1. Funciones de la comunicación organizacional

A lo largo de la definición de Comunicación Organizacional, se han mencionado diversas funciones de ésta dentro de las organizaciones, tareas que han sido modificadas por dos factores, uno es la tendencia de los investigadores en éste ámbito, y otro es el desarrollo tecnológico, que ha creado nuevas plataformas de acción para la Comunicación organizacional, así como nuevas formas de relaciones socioculturales.

La aparición de tecnologías como la Internet ha creado nuevos canales de comunicación para las empresas, desde un nivel interpersonal en relación con sus integrantes, hasta con su entorno y relaciones de organización a organización. Todo ello ha beneficiado la rapidez y eficacia de las actividades en la organización, sin embargo, también ha creado la necesidad de una adecuada administración de esos medios comunicacionales.

En la actualidad muchos teóricos consideran que la Comunicación organizacional debe concebirse como una función integral dentro de toda organización, ya que sus acciones no sólo se dirigen a una sección, sino a la totalidad, no sólo en diagnosticar síntomas, sino a identificar puntos de acción para el alcance de metas organizacionales.

Cabe aclarar también que las funciones de la comunicación organizacional también están determinadas por la construcción de cada organización, ya que el diseño e implementación de las estrategias comunicacionales dentro de la organización dependerán de la natural e inherente estructura de cada organización.

Sin embargo, de manera general el objetivo de la comunicación organizacional es el “desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.¹³

Para concretar más el anterior objetivo, Salvador R. Sánchez Gutiérrez¹⁴ hace hincapié en 5 específicas funciones que tiene la comunicación dentro de la organización:

1. Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación:

Establecer sistemas de optimización de flujos de mensajes dentro y fuera de la organización, así como crear significados que den sentido común a la realidad y favorezcan a la coordinación entre los miembros de la misma.

2. Participar en la planeación y producción de programas de comunicación:

Esto implica diversas actividades como el diseño de revistas internas, creación de publicidad externa, distribución masiva de mensajes, producción de materiales audiovisuales, organización de eventos, elaboración de presentaciones, etcétera. Habilidades como la creatividad y la misma organización son fundamentales para que los comunicadores organizacionales realicen su trabajo de manera adecuada y con resultados satisfactorios.

¹³ Salvador R. Sánchez Gutiérrez. *La comunicación positiva en el entorno organizacional. El trabajo del comunicador organizacional*, [en línea], México, Razón y Palabra, Núm. 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/sanchg.htm> [consulta: 8 de diciembre de 2010].

¹⁴ Idem.

- 3. Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para todas las áreas de la organización:** Es difícil tratar que el comunicador organizacional sea especialista en que cada una de las áreas de la organización, sin embargo, es necesario que al menos pueda identificar los elementos de conocimiento básicos que todas las áreas necesitan para cumplir con su trabajo.

Elementos como los planes futuros de la organización, son cuestiones que la mayoría de las áreas requieren saber, así que la tarea del comunicador será el confeccionar mensajes adecuados que vayan dirigidos a personas con diferentes especializaciones. Esto requiere de una adecuada recolección y organización de información, sin embargo, esto traerá más relación entre el comunicador con los otros, lo que podría traer como consecuencia la posibilidad de influir tanto a nivel personal como organizacional.

- 4. Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos:** Esto llevará consigo diversas funciones como la de familiarizar el marco normativo con los integrantes de la organización, agilizar las actividades, y estandarizar los procesos a una filosofía de calidad.
- 5. Desarrollar y llevar a la práctica programas de entretenimiento en comunicación:** Afortunadamente, hoy en día las organizaciones se preocupan por el bienestar emocional de sus integrantes con la filosofía de “no todo es trabajo, no todo es estrés”, por lo que esta función traerá muchos beneficios a la organización, ya que generará empatía dentro del ambiente laboral, pero sobre todo una satisfacción personal que se reflejará en la realización del trabajo. En ésta función, el comunicador deberá sumar a sus habilidades la de capacitación, manejo de grupos y diseño de dinámicas que ayuden a un mejor vínculo interpersonal entre todos los miembros de la organización.

Es innegable la variedad de conocimientos específicos que la comunicación organizacional abarca para realizar sus funciones dentro de las organizaciones. El comunicador debe ser un creativo y gestor de acciones no sólo cuando los problemas se han desarrollado, sino para prevenirlos y proveer un ambiente adecuado para realizar óptimamente el trabajo. Su campo de acción se divide en dos: interno y externo, lo cual también perfila los tipos de comunicación que se identifican en las organizaciones que veremos a continuación.

1.3.2. Tipología de la comunicación en las organizaciones

Se han venido exponiendo ideas en donde la comunicación organizacional juega un papel importante en el flujo de la información dentro de las organizaciones; en estos constantes mensajes participan públicos internos y externos, y para el estudio de sus interrelaciones, es necesario conocer la clasificación de la comunicación organizacional.

La principal finalidad de una clasificación de la comunicación dentro de las organizaciones es alcanzar una adecuada dirección de mensajes para lograr determinados fines en las organizaciones. Lo anterior será posible sólo a través del firme conocimiento de canales para comunicarse al interior y exterior de las mismas. No es lo mismo el tener un fin dentro de la organización que fuera de ella, por lo que tampoco será el mismo mensaje que se dará para cada uno de sus públicos.

La comunicación organizacional se divide en comunicación interna, es decir, entre miembros de la organización no importando el área en que desarrollen su trabajo ni el cargo o la jerarquía que éstos tengan. Y comunicación externa que como su nombre lo indica, se desenvuelve al exterior de la organización, no importando el tipo de vínculo que tenga con ella.

- **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.¹⁵

A pesar de que la comunicación interna se gesta dentro de la organización misma, ésta no sólo se limita a medios que establezcan comunicación entre los componentes de la organización como lo podrían ser los memorándums, boletines, correos electrónicos, etc., sino incluye aspectos organizacionales como la misión, visión, valores, y claro, también culturales llámese costumbres e ideologías que los integrantes poseen.

La comunicación interna estudiará la manera de llegar a la solución de cualquier tipo de conflicto y problema dentro de la organización y por ello, es de suma importancia el desarrollo y aplicación de estrategias, planes y programas que den guías a los equipos de trabajo, o mejor aún, que prevean éstos aspectos negativos para la organización.

En el caso de la comunicación externa, ésta es la encargada de diversas actividades como: dar la mejor imagen posible de la empresa, forjar la mejor carta de presentación que la empresa pueda dar a cualquier persona con la que tenga relación por muy mínima que ésta sea, así como tratar de cumplir las expectativas de quien se acerca a ella. Este último punto, subraya la importancia de tener bases sólidas en el interior de la organización para que se proyecten de igual forma hacia el exterior.

¹⁵ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.*, p. 12.

Lo más importante en la relación de estos dos tipos de comunicación, es darle congruencia a toda la estructura de la organización; una identidad y realidad compartida a cada elemento que tenga relación con la organización. Crear una identidad organizacional llevará de la mano el conocimiento acerca de la organización por parte de sus propios elementos, y a su vez éstos emitirán la misma información hacia el exterior. Una cohesión en cada una de las áreas de la organización le dará bases firmes para una prolongada vida.

Carlos G. Ramos Padilla¹⁶ menciona que en cada una de estas comunicaciones, se emplean símbolos de dos tipos, por una parte, los verbales como expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etcétera) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etcétera), y por la otra, los no verbales (expresiones faciales y corporales).

Se puede notar que esto nos da una denotación de la comunicación en un aspecto formal y no formal. En el primero, la organización crea redes de difusión de mensajes institucionales a su público interno y externo con un toque serio y prudente, sin embargo, hay otros mensajes que son informales como los que se desarrollan en la convivencia de entre los miembros de la organización, los cuales pasan a éste término para crear un ambiente de confianza. Sin embargo, no se tiene la certeza de que siempre puedan ser positivos para la organización.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales... Las investigaciones realizadas indican que (...) son rápidos, exactos, contienen mucha información y arraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, (...) le puedan dar a la gerencia importante feedback sobre las actividades y la moral de los empleados. Desafortunadamente, (...) también se incluye la difusión de información falsa que puede ser altamente destructiva para una organización.¹⁷

¹⁶ Carlos G. Ramos Padilla. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991, 1a. edición, p. 15.

¹⁷ Gerald M. Goldhaber. *Op cit.*, p. 144.

La comunicación informal se puede dar a través de rumores, chismes, o especulaciones, es decir, información de boca en boca entre los integrantes. Muchas veces no es muy confiable puesto que con el paso de la información se va modificando a partir de la concepción del mensaje de cada receptor, sin embargo, cualquiera que sea el mensaje, lleva una carga informativa para los públicos de la organización.

Aunque no se puede controlar los efectos de la comunicación informal dentro de las organizaciones, es necesario tratar de intervenir a través de una comunicación formal, planeada y controlada sin caer en el autoritarismo. Ésta será la mejor vía para dar a conocer mensajes que lleven a acciones proactivas en vías de alcanzar objetivos organizacionales, pero sobre todo crear un marco de buenas relaciones entre los integrantes sin importar la jerarquía que ellos tengan.

1.4. Comunicación Interna

Uno de los factores vitales que inciden en el adecuado funcionamiento de la organización, es indudablemente la comunicación interna. A través de ella se realizan diversos mensajes que ayudan al desarrollo de las actividades dentro y fuera de la organización. La comunicación interna es fuente de progreso en los procesos del servicio y las relaciones interpersonales donde converge el personal de la organización.

El impulso de la comunicación interna es la mejora profesional y la creación de un ambiente propenso al flujo de información entre todos los integrantes, de hecho es inconcebible el desarrollo de metas sin este tipo de procesos, puesto que todos los actos conllevan comunicación, de compañero a compañero, de líder a subordinados, etc.

La importancia de realizar comunicación internamente se deriva del adecuado direccionamiento de los mensajes, el tipo de canal, el lenguaje con el que se manda, y sobre todo del establecimiento de mecanismos para la mejora del clima en la organización, ya que la productividad muchas veces no depende de las herramientas físicas que se pueden o no tener, sino de la armonía interna que cada integrante tenga al momento de realizar su trabajo, así como de las relaciones positivas entre trabajadores.

Ricardo Homs Quiroga define a la comunicación interna como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹⁸

Una buena comunicación interna forjará ambientes de confianza, donde los trabajadores se sentirán pilares de la organización, cuyas opiniones, consejos, reparos, observaciones, expectativas, desacuerdos, preocupaciones, aprobaciones, incertidumbres, malestares o cualquier sentimiento que genere la toma de decisiones serán bienvenidas para mejora de todos. Estos es “ponerse la camiseta”, saberse parte de un grupo con claros y firmes objetivos.

Carlos Ongallo¹⁹ señala la comunicación interna como una filosofía de dirección por objetivos o dirección participativa donde el responsable organizativo sea capaz de motivar y fomentar la participación del personal, aunado a esto, nos ofrece un concepto instrumental de comunicación interna:

- La comunicación interna es el instrumento para **informar** de la estrategia y fines de la empresa.

¹⁸ Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, 1a. edición, p. 32.

¹⁹ Carlos Ongallo. *Op cit.*, p. 77.

- La comunicación interna es el instrumento para **recabar las opiniones** y sugerencias de las personas de la organización, lo que permite alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente.
- La comunicación interna es el instrumento para lograr la **coordinación** entre unidades diferentes de una organización.

Con base en los flujos de información en la comunicación interna, un gran número de autores la dividen en descendente, ascendente y horizontal. La primera de ellas "implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados (...) En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas".²⁰

Esto es que la información desciende de los rangos jerárquicos más altos para recaer en los subordinados. Este tipo de comunicación interna es parte fundamental de una nueva era de integración por parte de los altos mandos al resto del personal, una nueva cultura donde no sólo se ordena con autoritarismo, sino se subraya la imagen de autoridad al ofrecer canales formales de comunicación, evitando también la aparición de información extraoficial o malentendidos.

La clave en cualquier red de comunicación dentro de la organización es que se elijan los instrumentos adecuados que lleven el mensaje al objetivo por el cual fue creado. Carlos Ongallo²¹ nos presenta herramientas de comunicación interna que son las más frecuentemente utilizadas por las organizaciones:

- a) La revista o periódico: órgano de difusión a los miembros de la organización de noticias, eventos y todo tipo de información que de alguna forma tenga que ver con aquella.

²⁰ Gerald M. Goldhaber. *Op cit.*, p. 131.

²¹ Carlos Ongallo. *Op cit.*, pp. 166-180.

- b) El balance social: Publicación de carácter anual para facilitar a los empleados y colaboradores información referente a los resultados económico-financieros, balance contable, estrategias y proyectos, así como determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa.
- c) El manual de acogida: Publicación para facilitar la integración del personal nuevo en la organización.
- d) La guía práctica de personal: documento para orientar al trabajador en todo aquello que atañe a sus derechos y obligaciones, así como respecto de la política de relaciones laborales de la empresa.
- e) La carta a los miembros de la organización: documento firmado por los miembros más altos en el orden jerárquico en el cual dan a conocer importantes sucesos dentro de la organización, ésta puede tener una periodicidad específica.
- f) El tablón de anuncios: método para transmitir información importante o urgente, su localización, diseño, actualización y hábitos de lectura son importantes para la organización.

En el caso de dirección opuesta, la comunicación ascendente se lleva a cabo cuando una persona perteneciente a la organización emite algún mensaje hacia sus superiores en un orden jerárquico. No importa de qué tipo de información se hable, puede ser una queja, comentario, sugerencia, petición, ideas, etcétera, lo importante es que se da cabida a emitir opiniones en una pirámide inversa. Este tipo de comunicación toma en cuenta precisamente lo que los subordinados piensan, cuestiones que podrían ser de gran utilidad a los altos mandos.

Muchas veces la comunicación ascendente tiene problemas de fluidez, puesto que normalmente no se tiene una cultura de confianza para emitir mensajes hacia nuestros superiores, por temor a parecer incoherentes ante una

figura como el jefe o a represalias después de emitir un juicio o una queja, o peor aún, por temor de perder el trabajo por decir realmente lo que se siente y piensa.

No es común que los subordinados se acerquen al jefe para comentarles situaciones que les incomodan dentro la organización por muy grave que esto sea, en la mayoría a de los casos siempre se busca el evadir situaciones no gratas o aprender a vivir con ellas, sin embargo, esto genera un malestar general que tarde o temprano se verá reflejado en el buen desempeño del trabajo.

La implementación de canales de comunicación ascendente dará beneficios a las dos partes en juego: los directivos pueden ver claramente las inquietudes de sus colaboradores, y a los subordinados proporcionará una mayor integración con la organización y se beneficiará para la creación de un mejor entorno que dé mejores herramientas para la productividad. Carlos Ongallo²² de igual manera nos menciona algunos de esos canales que fomenten este tipo de comunicación:

- a) La entrevista: encuentro premeditado entre dos integrantes de la organización para aclarar dudas o ampliar información sobre el trabajo en la misma.
- b) Los programas de sugerencias como los buzones y los círculos de calidad. Los primeros constituyen un método formal para la recopilación de información, ideas, propuestas e iniciativas para mejorar la organización. Los círculos de calidad son grupos conformados por miembros de la organización, los cuales se reúnen periódicamente con el único fin de reflexionar acerca de la empresa y gestionar propuestas de mejora, las cuales llegarán a manos de los directivos, y si son aceptadas, el grupo creador participa en la gestión de las mismas
- c) Las encuestas: procedimiento metódico para recaudar la percepción que los colaboradores tienen sobre la organización. Normalmente son anónimos para evitar comentarios insinceros.

²² Carlos Ongallo. *Op. cit.*, pp. 175-180.

Tal vez se podría pensar que la comunicación descendente y ascendente es totalmente opuesta, pero no es así, ambas fluyen en un mismo contexto y por lo tanto conllevan una interdependencia. No se pueden visualizar de manera ajena, puesto que una depende de la otra.

- a) La comunicación descendente suscita preguntas que piden una respuesta.
- b) Las preguntas (comunicación ascendente) suscitadas por la comunicación descendente aportan información sobre dudas, inquietudes y necesidades de los receptores permitiendo mejorar la temática de la comunicación descendente.
- c) (...) sólo la respuesta de empleado permite confirmar que la comunicación ha tenido éxito.
- d) La comunicación descendente implica comunicación ascendente y viceversa.²³

Por último tenemos el tercer tipo de comunicación interna: el horizontal. Esta se desarrolla entre integrantes o departamentos que se localizan en el mismo nivel jerárquico y se desplaza siguiendo líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.²⁴ Esto es el flujo de información de directivo a directivo, coordinador a coordinador, subalterno a subalterno, etcétera. No importa si pertenece a la misma área de conocimiento dentro de la organización, la comunicación se dará siempre y cuando permita una lectura horizontal en la escala de puestos.

En esta comunicación también existen diversas herramientas como las reuniones que se dan entre personas con el mismo rango, normalmente para la toma de decisiones sobre grupos subalternos. Por ejemplo, la reunión de coordinadores para decidir qué persona es idónea para cubrir una vacante en su mismo rango, o entre directivos como cuando deben de tomar cartas en el asunto al enfrentarse a una crisis.

²³ *Ibid.*, pp. 84-85.

²⁴ Joan Costa. *et al. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. España, Gestión 2000, 2001, p. 233.

Carlos Fernández Collado²⁵ menciona otros tipos de medios para establecer procesos de comunicación dentro de la organización y a continuación mencionaremos algunos de ellos: teléfono, dictado telefónico, interfono, fax, correo electrónico, intranet e internet, teleconferencia, uso de acetatos o materiales audiovisuales, memorandos, cartas e instrucciones por escrito, invitaciones a reuniones, boletines informativos, circulares y panfletos, dípticos, trípticos, altavoces, carteles, recorridos por instalaciones de la empresa, auditorias de comunicación, publicidad, artículos promocionales, patrocinio de eventos públicos, etc.

La elección de los canales depende del estratega y su capacidad creativa, así como de las herramientas con que organización cuente. Es importante mencionar que cualquiera que sea el medio por el que la organización se comunique, lo importante es que exista un ritmo sinérgico interno que refleje la capacidad comunicativa de la organización hacia su exterior.

1.4.1. Identidad

Para poder sobresalir en cualquier aspecto, es necesario ser diferente, pero sobre todo saber quién se es. La organización, como todo sistema funcional dentro de la sociedad, necesita algo que la haga ser distinguida de las demás, y de ello depende sus objetivos, sus valores y su filosofía. La identidad es forjar la personalidad inigualable de la organización para proyectarla a sus públicos, es decir, hacer valer diferentes elementos con el fin de que la organización se distinga del resto.

Joan Costa define la identidad como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.²⁶ Es decir,

²⁵ Carlos Fernández Collado. *Op cit.*, pp. 192-193.

²⁶ Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XX*. Buenos Aires, Crujia, 2003, 2a. edición, p. 202.

por una parte la identidad forjará una integración entre el público interno y por otra será medio para el posicionamiento de ella en el público externo.

Se pueden diferenciar dos tipos de identidades: la conceptual y la visual. La primera de ellas abarca elementos más complejos que la segunda, entre ellos se puede mencionar a las formas de actuar, de responder o de afrontar diversas situaciones, así como la manera de negociar; todos ellos compartidos por los integrantes de la organización que en su conjunto, formarán una naturaleza distintiva de las demás.

Dentro de las múltiples tareas de la identidad conceptual, está el definir cómo la organización quiere ser recordada por su público, para lo cual, debe de contar con un registro de lo que es, a dónde quiere llegar, cuáles son sus metas, qué hace para llegar a ellas, etcétera. Esta filosofía se divide en misión, visión, valores y objetivos, y es indispensable que se ponga a la mano de los miembros de la organización para que éstos se sientan parte de una ideología y “se casen” con ella.

Esta serie de aspectos que definen a la organización “es la ‘razón de ser’ de la empresa. El conjunto de las razones y principios básicos, que inspiran sus acciones: los ‘porqués’ y los ‘para qué’. Responde a la ‘misión’ encomendada por sus fundadores y en ocasiones consta por escrito de unas líneas (basta con frecuencia una página) que todos los empleados deben de conocer”.²⁷

Muchas organizaciones restan importancia a éste aspecto vital de la organización, evadiendo la creación de una misión, visión, valores y objetivos por escrito porque piensan que se dan por entendidos, pero no lo es así para el público que por primera vez se acerca a la organización, el cual se llevará una buena impresión si nota que la institución tiene muy claras sus bases.

Además de la creación de la filosofía, es necesario darle uso en diversas actividades como presentaciones, discursos, exhibiciones y/o congresos que la

²⁷ Jesús García Jiménez. *La comunicación interna*. Madrid, España, Díaz de Santos, 1998, p. 142.

organización realice, así como de manera física en un lugar visible dentro de las instalaciones para que además de reforzarla con los miembros de ella, permita una visión de lo que es cuando las visitas se presenten.

El segundo tipo de identidad es la visual, que en pocas palabras se define como representación gráfica de la organización. Quizá el elemento más importante dentro de éste tipo de identidad, y con el que debe de contar toda organización, es el logo. Regularmente el logo es creado con un diseño atractivo y acorde al área de desarrollo de la organización, por ejemplo, existen logos de consultorías con diseños formales y colores sobrios, mientras que en cadenas jugueteras su tipografía no es rigurosa y sus colores son más llamativos.

Es importante que el logo cuente con reglamentos para su uso, es decir, siempre respetar colores, tamaño y tipografía, con el único fin de ser rápidamente identificado y reforzar cada vez más su presencia en la memoria de los públicos. No es posible identificar un rostro si es modificado cada vez que se tiene contacto con él, hasta cierto punto esto podría restar credibilidad y seriedad a la organización.

Asociar el logo con la organización no se da de la noche a la mañana, es a través del constante uso de diversos elementos que la organización tiene con sus públicos para que éstos asocien inmediatamente el logo con la organización y viceversa. Ejemplos de estos son papelería (sobres, hojas membretadas, sobres, tarjetas, lapiceras, separadores, carteles, etcétera), elementos de publicidad (tazas, botones, separadores, prendas de vestir, etcétera) o en diversos eventos donde se utiliza el logo (presentaciones oficiales, conferencias, exhibiciones, material audiovisual, etc.).

La creación de una identidad en toda organización no se podría llevar a cabo sin el impulso de los altos mandos, su papel juega un punto clave en la constante identificación de la organización por parte de sus públicos, debido a que son ellos los principales motores en la transmisión de saber quién es y hacia dónde se dirige la organización.

1.4.2. Liderazgo

“El liderazgo es la aptitud, talento o disposición de intervenir mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo. Prácticamente se puede definir como alguien que le dice a otro cómo actuar bajo qué circunstancias para obtener ciertos resultados”.²⁸

El liderazgo también conlleva un aspecto psicológico y de aptitudes, muchas veces hasta de experiencia que vaya formando una personalidad dirigente, beneficiosa y apacible sin dejar de tener el control. Asimismo, aspectos de edad y culturales también recaen en definir un liderazgo, ya que muchas veces no es lo mismo la confianza que se puede generar con un líder joven a una persona de edad mayor.

No obstante, un verdadero líder promueve un ambiente de confianza para la superación conjunta, es quien promueve una armonía general, y quien está dispuesto a anclar emociones positivas. Un ejemplo de esto es que casi siempre los jefes anclan los errores con frases como “siempre lo haces mal”, “por tu culpa salió todo mal”, etcétera, dejando una huella negativa de inutilidad. Si por el contrario, aprendiéramos a reconocer aciertos, veríamos que podemos incentivar más productividad en los liderados con frases como “qué bien lo hiciste” o “buen trabajo”, ¿cuál es la diferencia? el dar o no confianza para que a futuro pueda hacer mejor su trabajo.

²⁸ Carlos G. Ramos Padilla. *Op cit.*, p. 36.

1.4.3. Clima laboral

El clima laboral conlleva varios aspectos antes de considerar una definición:

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y *stress*, etc.²⁹

Estas variables anteriores nos denotan lo multifacético que resulta el clima laboral, sin embargo, en ello también deriva su dinamismo e importancia. Un clima óptimo emanará un ambiente laboral propicio para la productividad a través de la elaboración de mensajes apropiados, la comunicación ayudará a éste objetivo el cual está de la mano con los objetivos organizacionales.

Después de considerar estos aspectos, Darío Rodríguez³⁰ determina una definición de clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones que los integrantes de la organización comparten en común respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

En muchas ocasiones se confunde el clima con el término de cultura organizacional, sin embargo, la principal diferencia entre ambos es que uno determina al otro, es decir, el clima está determinado por las percepciones, reacciones y el sentir que tengan los integrantes de la organización de elementos culturales.

²⁹ Darío Rodríguez Mansilla. *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega, 2005, 6a. edición, p. 161.

³⁰ *Idem*.

1.4.4. Cultura Organizacional

Es importante aclarar que en este apartado nos referimos no a la cultura en términos generales, sino específicamente a la cultura organizacional, y para definirla, retomamos el concepto que nos menciona Jesús García Jiménez: “es el conjunto de ideas, creencias, valores, normas no escritas, actitudes y pautas de conductas creados, arraigados, sumidos y compartidos por las personas que forman la empresa hasta el punto de constituir sistemas de referencia estable y llegar a definir y a hacer predecible su forma de ser y de actuar”³¹.

Darío Rodríguez nos presenta las siguientes categorías de la cultura organizacional:

- i. Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de un buen o mal trabajador.
- ii. Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo de esta organización.
- iii. Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- iv. Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.
- v. Héroes anónimos: ¿cuál es el hombre-símbolo, el esforzado, el valiente, en esta organización?
- vi. Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normales, características de la organización ideal.
- vii. Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.³²

³¹ Jesús García Jiménez. *Op cit.*, p. 142.

³² Darío Rodríguez Mansilla. *Op cit.*, p. 62.

La cultura dentro de una organización es de suma importancia, ya que es una realidad interna que otorga a los integrantes de la organización factores extra laborales para sentirse parte del grupo. Ésta también es la que permea la forma de realizar el trabajo, puesto que son los valores, creencias y rituales que los miembros reproducen y heredan dentro de la organización. Para que quede más clara la diferencia entre los últimos dos conceptos, se puede decir que:

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. (...) Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)³³

1.5. Comunicación Externa

Así como la organización asume necesidades de flujos de información en su interior, de igual manera, las tiene hacia su exterior. Toda organización no puede estar aislada de la sociedad ni de relaciones con otras organizaciones. Así como la comunicación es un aspecto conciliador dentro, lo será fuera de ella, ya que las relaciones con públicos y con los medios de comunicación fortalecerán un clima de armonía con la sociedad y por lo tanto una buena imagen corporativa.

³³ rrrh-web.com La web de los recursos humanos y el empleo. *La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional* [en línea] Dirección URL: http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html, [consulta: 19 de enero de 2011].

Como ya mencionamos, la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Se ha de utilizar la comunicación externa no sólo para enviar información al exterior, sino también para estudiar la reacción que ésta provoca en sus públicos con el fin de diseñar estrategias y mensajes adecuados para que públicos, medios de comunicación y empresa puedan interactuar cada vez con más eficacia, lo que será un punto de partida muy positivo en el momento en que se produjera una crisis empresarial.³⁴

Dentro de esta comunicación externa, existen actividades y mensajes que promueven el conocimiento en el entorno de la organización. Es aquí donde se deben de plantear diversas preguntas como ¿qué imagen de la organización se quiere dar a conocer? o ¿qué información se quiere transmitir al público externo? A partir de estas interrogantes, surgen diversos planes o programas que ayuden a la organización a proyectarse de manera directa y adecuada.

Entre el grupo de las actividades y/o disciplinas que apoyan a fraguar un plan estratégico de comunicación externa y mejorar las relaciones que tienen la organización en el exterior se encuentran:

³⁴ Rosario de Mateo. "La información como activo de empresa" en *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Miguel Túñez López (coord.) Serie Comunicación Empresarial (coord. Lito García Abad) España, Netbiblo, 2007, 1a. edición, pp.131-132.

1.5.1. Relaciones Públicas

Cualquier organización no nace con una cartera extensa de clientes, colaboradores o cualquier público que necesite de ella, es necesario darse a conocer, crear un ambiente de confianza y generar conocimiento de la misma entre el público para que éste sea quien ayude a su difusión a través de buenos comentarios y recomendaciones.

Éste vínculo que pretende las Relaciones Públicas (RR. PP.) debe llevarse a cabo con adecuados mensajes en relación a sus objetivos, de ello surge la necesidad de realizarse de modo estratégico. Para un mejor aterrizaje de lo anterior, Dennis L. Wilcox define a ésta disciplina como la “función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización en el interés público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”.³⁵

En los años recientes, se ha utilizado el término “publirrelacionista”, ya que además de mantener buenas relaciones con el exterior e interior, va implícito el que uno de los objetivos es también publicitar a la organización de manera formal y a través de una imagen cordial que deje buen sabor de boca para mantener esos vínculos, además de proyectar credibilidad de la organización.

Muchas organizaciones contratan publirrelacionistas que tengan una imagen física agradable y formal, pero más allá de eso, también se ha creado la conciencia de tener en el departamento de Relaciones Públicas a personas con personalidades específicas, que sean atrayentes a simple vista, pero que también tengan ese temperamento carismático para desarrollar relaciones duraderas.

³⁵ Dennis L. Wilcox. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, Addison Wesley, 2000, 1a. edición, p. 3.

Los integrantes de ésta área de la empresa tienen una gran responsabilidad, ya que son carta de presentación de la organización, es el contacto personalizado, tangible y real que transmitirá la esencia de ésta. Así que ellos son los principales integrantes que deben estar identificados con la filosofía, de lo contrario los mensajes que proyecten serán confusos.

1.5.2. Marketing

Para Jesús García Jiménez³⁶ el departamento de marketing afina la posición de la empresa como interlocutor dentro de un diálogo eficaz con el entorno como respuesta a sus necesidades, no sólo para vender sus productos y servicios, sino para venderse a sí misma. Es un área responsable de la calidad de las metodologías que fundan la comunicación, así como una relación íntima con los públicos externos.

Carl D. McDaniel Jr. y Roger Gates definen al marketing como el “proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.³⁷

Esta herramienta va más allá de las ventas, busca adelantarse, saber qué es lo que busca y quiere el público, ofrécelo en el momento adecuado, satisfacerlo y conquistarlo. Colabora con los objetivos de la organización al posicionarla en el mercado, dar beneficios al público y ganar su lealtad.

³⁶ Jesús García Jiménez. *Op cit.*, p. 25.

³⁷ Carl McDaniel Jr. y Roger Gates. *Investigación de mercados contemporánea*. México, Thompson, 1999, p. 6.

1.5.3. Publicidad

La publicidad es el medio por el que las organizaciones comercializan sus productos o servicios, su objetivo principal es “transmitir uno o varios mensajes a receptores pertenecientes a un target claramente identificado, con el objetivo de informarlos o influir en sus actitudes”.³⁸ Estos mensajes deben ser claros, atractivos, y fáciles de decodificar con el fin de que los públicos los comprendan rápidamente.

Existen campañas de publicidad de diversa índole, sin embargo, la naturaleza que cada una de ellas depende de sus propósitos individuales. Lo más importante es que empleen los medios adecuados para llegar a su público meta y posicionarse. La gran ventaja de la publicidad es que cuenta con grandes alcances, es decir, un mensaje dirigido a un gran número de receptores.

Es importante mencionar que las herramientas que cada organización utilice dependerán de la aplicación de sus planes de comunicación, sin embargo, no es posible visualizar éstas tres disciplinas como entes ajenos, ya que cada una de ellas aporta su acción específica que siempre recaerá en la organización.

Sin quitarle relevancia a los aspectos vistos sobre la comunicación externa, es posible aludir que la proyección positiva de la organización empieza por ella misma, es decir, la salud de toda institución es sinónimo de bienestar interior, esto se convierte en necesidad básica para lograr una proyección similar hacia el exterior; de ahí parte la importancia del diagnóstico organizacional que como su nombre lo indica, hará un análisis objetivo de organización.

³⁸ Francois Eldin. *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Argentina, EDICIAL, 1998, p. 226.

1.6. Diagnóstico organizacional

La organización es como un cuerpo humano que requiere de chequeos constantes para su larga vida. Su médico es el diagnóstico organizacional, el cual investigará objetivamente para obtener las necesidades a optimizar por medio de acciones que la comunicación organizacional tiene como función. En esta analogía médico-paciente, el diagnóstico será procedimiento para la revisión exhausta de los síntomas y análisis elaborados.

El diagnóstico de la comunicación es el proceso para determinar cuáles son los aspectos negativos y positivos de la organización, cuáles son las fuentes de oportunidad para mejorarla y cuáles son los aspectos que podrían convertirse en dañinos para ella. Es la explicación de los fenómenos de una empresa.

Su gran importancia radica en que:

- a) Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- b) Permita determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- d) Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.³⁹

Existen diagnósticos que se pueden realizar sólo para algunas áreas de las organizaciones, por ejemplo, en un centro de atención telefónica perteneciente a una gran empresa o el área de operaciones de una industria por poner otro. Sin embargo, otros diagnósticos son llevados a cabo dentro de toda la empresa, eso depende de qué parte se quiera examinar. Se podrían mencionar 4 fases en las que se desarrolla diagnóstico:

³⁹ Carlos Augusto Audirac Camarena, *et. al. ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas, 1994 (reimp. 2000) pp. 89-90.

- La primera es la etapa de recopilación de información acerca de la organización. Todo lo que tenga que ver con ella nos interesa, desde la historia hasta aspectos recientes suscitados en ella. Toda información escrita que la misma organización nos pueda proporcionar será de gran ayuda para saber dónde estamos parados y hacia dónde vamos.
- La etapa de la gestión cuando se implementan diversas herramientas para compilación de información tangible y personalizada de los miembros de la organización. En esta fase, son indispensables herramientas como la entrevista, la encuesta, focos groups, reuniones, etc.
- La etapa del análisis y procesamiento de datos en la que se vacía toda la información recaudada y se evalúan. Los procesos pueden ser informáticos a través de su manipulación en gráficas, tablas o estadísticas. Posteriormente se da cabida a la lectura y evaluación de los resultados. A lo largo de todo este proceso, el investigador deberá ser muy objetivo y profesional para dar conclusiones de la misma manera.
- La etapa de emisión de conclusiones y/o propuestas, redacción del informe final, reunión con los directivos, y si se requiere, la presentación formal para todos los integrantes de la organización.

Las propuestas que surgen del diagnóstico serán sólo eso, ideas expresadas con argumentos para su realización, sin embargo, la organización es quien decide finalmente si se aplican o no. Los realizadores del diagnóstico cumplen con ofrecer una gama de estrategias, planes o programas en pro de mejorar lo evaluado, pero los directivos son los únicos que pueden otorgar la autorización y poner manos a la obra por llevarlo a cabo.

En el ámbito de la planificación de la comunicación, una estrategia se puede definir como “el conjunto de **decisiones** metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al **objetivo** de la creación de **respuestas** dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización (comunicativo o experiencial) utilizando las **herramientas** comunicacionales adecuadas, hacia unos públicos determinados”.⁴⁰

Al momento de implementar estrategias comunicacionales, se busca que éstas estén interrelacionadas hacia un objetivo en común, es decir, la creación de un plan de comunicación estratégica se convertirá en una plataforma que impulse las reacciones esperadas al público meta. La retroalimentación que se genere de las estratégicas, se reflejarán con acciones posteriores generadoras de una optimización de los recursos comunicacionales, lo que originará un círculo integral con acciones y respuestas favorables al desarrollo comunicativo de cualquier organización.

Cabe señalar que además de los resultados del diagnóstico, existe una técnica comúnmente utilizada para saber la situación actual de una organización de manera sintética, ésta es el FODA, herramienta que como sus siglas lo indican, nos ayudará a conocer 4 variables: **F**ortalezas, **O**portunidades (aspectos positivos), **D**ebilidades y **A**menazas (aspectos negativos). Es decir, nos dará un panorama general de los factores que pueden beneficiar o entorpecer las condiciones organizacionales. Los resultados normalmente se colocan en un listado con las variables, realizando así, un mapeo general de la institución.

Los conceptos de *fortalezas* y *debilidades* de la empresa (...) ambos se refieren a características internas a la empresa. Por su parte, se entiende por *oportunidades* las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que *amenazas* son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente a dicho logro. Toda debilidad y amenaza que se logre resolver se convierte, automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad.⁴¹

⁴⁰ Antonio S. Lacasa y Blay. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, 2004, p. 203.

⁴¹ Avelina Koenes. *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España, Ediciones Díaz Santos, 1995, p. 38.

Además del diagnóstico organizacional, las estrategias básicas que de él se desprenden, así como otras técnicas como el FODA, lo ideal es que las organizaciones prevean problemáticas antes de que se conviertan en crisis, y esto sólo se puede llevar a cabo al mantener empeño por implementar acciones de comunicación organizacional como una política en la organización. Se está trabajando por sumarle importancia a los beneficios que esto puede generar, ya se ha avanzado, y prueba de ello es que se está originando una cultura diferente dentro de las organizaciones, lo que ha dado cabida al desarrollo y crecimiento de la comunicación organizacional, sin embargo, en un futuro no muy lejano, veremos hacia donde se dirige.

FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, FUNTEC A.C.

Vemos surgir a nuestro alrededor "nuevas" formas de acción, de participación y de organización social, que van tejiendo, - al lado de formas de acción y agrupación "clásicas"- los nuevos sujetos sociales, las nuevas identidades, los actores de la transición, en el ámbito de la acción colectiva.

Clara Inés Charry y Miriam Calvillo

Profesoras-Investigadoras. Departamento de Sociología.

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México D.F.

2.1. Organizaciones civiles

Como se vio en el capítulo anterior, las organizaciones se forman a partir de la existencia de diversos factores que estimulan a la comunidad a agruparse. Dentro de una gran variedad de organizaciones de la sociedad civil, existen tres sectores: público-estatal, empresarial y el de las organizaciones no gubernamentales (ONGs). Cabe destacar que no hay mayor importancia en uno u otro sector, cada

uno depende del otro; se convierten en un todo interdependiente que en el equilibrio traen progreso y desarrollo a la población en general.

“El Primer Sector: ‘Público-Estatal’. Es el Sector compuesto por las estructuras estatal-gubernamentales, los organismos oficiales, las instituciones públicas o semipúblicas”.⁴² Dentro de este sector reside la responsabilidad que el Estado tiene para brindar las condiciones óptimas para el desarrollo del bienestar social. Seguridad en la población, salud, generación de empleos, problemáticas de vivienda y medio ambiente, sólo son algunas cuestiones que el Estado debe atender a través de éste sector.

“Segundo Sector: ‘Productivo-Empresarial’ (Mercado). Es el área de *las actividades económicas*. Está integrado por las *entidades mercantiles, industriales, financieras*. Son en general, las empresas productoras de bienes y servicios”.⁴³ En este sector se da importancia económica hacia la ciudadanía, ya que sí bien es cierto que el fin de las empresas es obtener ganancias económicas, esto también genera beneficios materiales a la población por la circulación monetaria y la generación de fuentes de empleo.

“Tercer Sector: ‘Social-Sociedad Civil’. Es el Sector en el que actúan las *organizaciones de la comunidad*, las entidades privadas sin fines de lucro y con propósitos de *‘bien común’, de ‘bien público’*”. Estas instituciones son denominadas también, en instancias internacionales, como “Organizaciones no gubernamentales (ONGs)” u “Organizaciones de la sociedad civil (OSC)”.⁴⁴ Es aquí donde se aprecia claramente la sinergia de los grupos sociales a través de acciones como la asistencia, la filantropía, la beneficencia y el mecenazgo, objetivos fundamentados en el simple bienestar común. Se realizará una descripción mayor de este último sector, ya que es al que pertenece nuestra organización en análisis.

⁴² Adolfo Cahián. *Las ONGs. Organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires, La Rocca, 2004, 1a. edición, p. 37.

⁴³ *Idem*.

⁴⁴ *Idem*.

Además de las denominaciones que ya se mencionaron de este Tercer Sector, se pueden encontrar otros nombres genéricos como “Organizaciones civiles” o “Organizaciones no lucrativas”, precisamente porque no persigue ninguna ganancia o provecho, simplemente sus acciones van encaminadas a mejorar la sociedad en sus diversos ámbitos como derechos humanos, educación, desarrollo comunitario, apoyo a grupos vulnerables, etc. Pueden estar ligadas con otras organizaciones que les sumen recursos, pero éstos van destinados para su continuo funcionamiento.

A través de esto, se puede apreciar claramente la evolución de la sociedad misma; su reacción-acción ante los cambios políticos, sociales y culturales a través voces sutiles que poco a poco han cobrado fuerza. Por ello, es necesario que estas organizaciones desarrollen los medios adecuados para darse a conocer hacia el rubro al que van dirigidas.

En México, son diversos los antecedentes de las organizaciones civiles, sin embargo, fueron dos los parte aguas que lograron la convicción de su importancia. El primero de ellos fue el movimiento de 1968 y toda la tendencia ideológica de libertad y democracia contra la de represión y contención. El segundo fueron los desastres causados por el terremoto de 1985, en donde la sociedad palpó la importancia de encaminar acciones para ayudar a los demás y de hacer valer sus derechos de manera propia.

De tal suerte que para la década de los ochenta se fundan un total de 1,426 OCs, lo que corresponde al 25.7%. No obstante, es de 1991 a 2000 cuando realmente podemos hablar de un periodo de auge. Es entonces cuando la cantidad de OCs se eleva hasta 2,926, ésta cifra equivale al 51.9%, es decir, a un poco más de la mitad del universo considerado. El 77.7% de las OCs se fundaron en las dos últimas décadas del siglo XX.⁴⁵

⁴⁵ Jorge Cadena Roa (Coord.) *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. [en línea] México, Colección Alternativas, Universidad Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Ciudad Universitaria, 1a. edición, 2004, p. 85. Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=UJBqJkgeXooC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, [consulta: 19 de enero de 2011].

La cantidad real de este tipo de organizaciones se desconoce por diversas razones, una de las principales es que hay muchas OCs que no están constituidas oficialmente o legalmente. De esto último, es decir, en su funcionalidad, se deriva la clasificación de las organizaciones civiles que realiza Miriam Calvillo⁴⁶ en el libro *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*:

1. Organizaciones en formación son aquellas en las cuales su personalidad jurídica aún no está concluida.
2. Organizaciones en funcionamiento son las que cuentan con personalidad jurídica y con las condiciones para realizar sus objetivos planteados.
 - a) En consolidación: son las organizaciones que están intentando construir su propia identidad y poder ocupar un nicho social para el desempeño de sus funciones.
 - b) Consolidadas: son las que además de contar con identidad y nicho social, tienen una operación regular.
3. Organizaciones no operativas son las que se han disuelto de manera definitiva.
 - a) En latencia: son las organizaciones que llevan una forma de existencia esporádica y con un funcionamiento irregular.
 - b) Extintas son las que ya no cuentan con un funcionamiento continuo y regular.

Además de esta clasificación funcional, las organizaciones civiles pueden adoptar diversas formas que dependen de qué tan compleja es su estructura, básicamente de la conformación jurídica que tiene la organización. Miriam Calvillo y Alejandro Favela Gavia⁴⁷ subrayan 3 principales tipos de organizaciones civiles por la forma que adoptan:

⁴⁶ Miriam Calvillo, *et al.* *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Plaza y Valdez, 2003, pp. 16-17.

⁴⁷ Jorge Cadena Roa (Coord.). *Op cit.*, por Miriam Calvillo y Alejandro Favela Gavia. *Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles*, pp. 105-109.

1. Asociaciones civiles: es un convenio, que no necesariamente un contrato, entre personas para el logro de un fin de relevante valor social. Regularmente persiguen una finalidad de interés general, cuyos destinatarios son exteriores, pero también hay una ayuda mutua, es decir, están establecidas en beneficio propio. En las primeras sobresalen los clubes, círculos, uniones o cooperativas; en tanto que las segundas son las autodenominadas organizaciones, ligas, alianzas, asociaciones culturales, sociales o ciudadanas, y hasta sociedades en el sentido no mercantil.
2. Redes: Son un conjunto de relaciones orgánicas entre OCs para el logro de sus objetivos, conformando federaciones, confederaciones, coordinadoras, frentes y redes propiamente dichas. Esto les permite participar con menos dificultad en favor de recuperar campos de acción y relación.
3. Fundaciones: Se trata de entidades que con bienes de propiedad particular realizan o contribuyen a la ejecución de actos humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios. Ellas incluyen los fideicomisos, fondos, y fundaciones benéficas, artísticas, científicas, etc., así como los patronatos con una finalidad social.

En casi todas las legislaciones la similitud una asociación civil y una fundación se basa en que ambas son personas jurídicas de carácter privado, cuyas acciones son dirigidas hacia un fin común no lucrativo, sin embargo, la primera de ellas está compuesta por la reunión de personas físicas que conducen y administran la entidad; mientras que la fundación se constituye mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.

2.2. Antecedentes de FUNTEC A.C.

Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC A.C., es una fundación privada sin fines de lucro que posee la figura jurídica de asociación civil. Esta organización es el intermediario entre la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN, y el sector industrial para la canalización de apoyo a éste sector, principalmente enfocado a la pequeña y mediana empresa, PyME.

En el año de 1994, junto con otras 9 instituciones y dentro del ámbito de las responsabilidades del gobierno federal, el sector productivo y el académico, FUNTEC fue creada a partir de la preocupación por promover e impulsar la modernización del sector industrial, en especial de la micro, pequeña y mediana empresa, y aumentar su competitividad, fundamentada principalmente en la innovación tecnológica, el cuidado ambiental, la calidad total, y la vinculación con mercados externos.

Fueron 3 rubros principales que cubrían estas instituciones, el primero fue la metrología y propiedad industrial, el segundo fue la calidad y certificación, y por último, la promoción de la innovación tecnológica, donde se encontraban organizaciones como la Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT), el Fideicomiso para el Desarrollo de la Industria Mexicana (FIDEIM), y por supuesto, la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C. (FUNTEC).⁴⁸

⁴⁸ SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Las nuevas instituciones para la competitividad de la industria mexicana", periódico *El Informador*, año LXXVII, tomo CCXCIX, número 27,565, México, Guadalajara, Jal., martes 9 de agosto de 1994, pág. 8-D.

“Con base en los recursos obtenidos de la desincorporación de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (70 millones de nuevos pesos) se creó un fideicomiso para apoyar las tareas de la Fundación en materia de innovación tecnológica de la pequeña y mediana empresa”.⁴⁹

El domingo 1º de julio de 1994, en una ceremonia encabezada por el titular de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, el Doctor Jaime Sierra Puche, quedó formalmente instalado el consejo directivo de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (Funtec), al frente del cual quedó el presidente de la Concamin, Fernando Corrina Legarreta.⁵⁰

Alrededor de medio año fue el tiempo que se requirió para dar cimientos firmes en la creación de esa nueva fundación, ya que fue hasta el 18 de octubre de 1994 cuando se llevó a cabo el registro oficial de FUNTEC ante las autoridades competentes. Sus datos oficiales como organización civil fueron los siguientes: RFC FMI941018CA2, la denominación social de Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa FUNTEC, A.C. con domicilio fiscal en Manuel María Contreras Núm. 133, Int. 101, Col. San Rafael, 06470, México, D.F.

El 27 de octubre de 1994, ante representantes de los gobiernos de Estados Unidos y Canadá⁵¹ se anunció oficialmente la puesta en operación de FUNTEC dentro del coloquio internacional *Hacia una Cultura Tecnológica para la*

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ Enrique Aranda Pedroza, “Indicador financiero”, periódico *El Porvenir*, año LXXVI, número 29,138. Páginas 60/9 Secciones. Sección “Económico”, México, Monterrey, N.L., sábado 2 de julio de 1994, pág. 2.

⁵¹ La Jornada-AEE, “Piden empresarios estímulos fiscales para modernizar la planta productiva”, periódico *El Informador*, año LXXVIII, tomo CCC, número 27,645, México, Guadalajara, Jal., viernes 28 de octubre de 1994, primera página, página 3-A.

Competitividad, en la cual participó el secretario adjunto de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Pierre Vinde.⁵²

A lo largo de estos casi 17 años, FUNTEC ha sido testigo de la acelerada revolución tecnológica que está trayendo como consecuencia principal, un giro extraordinario a los procesos del mundo empresarial, sin embargo, su labor no hubiera sido posible sin el respaldo y apoyo de CONCAMIN.

¿Pero qué es CONCAMIN? La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos es un organismo de representación empresarial que integra a 47 Cámaras Nacionales, 15 Cámaras Regionales, 3 Cámaras Genéricas y 42 Asociaciones de los distintos sectores productivos que existen en el país. Desde 1918, año de su creación, ha contribuido a representar, promover y vigilar los intereses de los diversos sectores productivos en México, y adoptar medidas que fomenten su desarrollo, para lograr una mayor competitividad de la industria y el país.

De esta confederación se desprenden los principales órganos de gobierno para FUNTEC: la Asamblea de Asociados, el Consejo Directivo y la Comisión Rectora, los cuales rigen en la principal toma de decisiones, así como dan fe y legalidad del cumplimiento de su labor. Estos han sido cabeza principal para el buen desarrollo de FUNTEC a lo largo de las últimas décadas y que seguirán siendo durante mucho tiempo más.

⁵² Armando Flores, "Urgen instrumentos de apoyo para rescatar a la micro y pequeña empresas", periódico *El Economista*, año VI, número 1508, sección "Industria y Comercio", México, D.F., viernes 28 de octubre de 1994, pág. 38.

2.2.1. Contexto socioeconómico de la creación de FUNTEC

FUNTEC surge en un contexto turbulento a finales del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1º de diciembre de 1988 al 30 de noviembre de 1994). El registro oficial de FUNTEC data a finales de este gobierno, para ser exactos, un mes antes de su cierre. Como en cada cambio de gobierno, existió incertidumbre y mucha expectativa sobre la entrada de un nuevo presidente y todo lo que conlleva en la administración pública, por lo que para ese entonces ya se vislumbraban cambios importantes sobre todo el sector económico.

Desde un sexenio anterior administrado por Miguel de La Madrid (1982-1988), se dieron diversas modificaciones económicas como la privatización de la banca, pero no fue hasta el gobierno salinista donde destacan fuertes decisiones financieras como la firma del Tratado de Libre Comercio, y la privatización definitiva e intensiva de organizaciones estatales como la banca y Teléfonos de México, TELMEX.

“En este proceso 18 instituciones financieras fueron vendidas, lo que permitió que el gobierno federal recaudara 13,000 millones de dólares, los cuales fueron destinados al pago de la deuda interna. Con este proceso se logró la descentralización y democratización del capital por que se promovió una mayor competencia ya que en 1994 se autorizó la entrada de bancos extranjeros”.⁵³

Todos estos movimientos desencadenaron que el 1 de enero de 1994 el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), grupo conformado por indígenas chiapanecos, liderados por el Comandante Marcos, se levantara en protesta pacífica con el fin de defender los derechos electorales en las votaciones de ese mismo año. Estas protestas y diversos acontecimientos económicos desembocaron en una estrepitosa caída del peso mexicano, generando una de las peores crisis económicas del país.

⁵³ Club Planeta. *Carlos Salinas de Gortari* [en línea]. Dirección URL: http://www.economia.com.mx/carlos_salinas_de_gortari.htm, [consulta: 14 de enero de 2011].

Uno de los factores que ayudó al amortiguamiento de la crisis de 1994 fue el auge de las pequeñas y medianas empresas, PyMES, ya que en un país en vías de desarrollo como el nuestro, éstas representan un gran porcentaje de la industria total, por lo que fueron sostén postcrisis del capital mexicano al otorgar empleo y reordenar la economía.

“Las PyMES en México están atrasadas en la inversión en tecnologías de información en comparación con otros países (INEGI, 1998). Las grandes empresas son las que normalmente invierten en nuevas tecnologías y desarrollos, las que se preocupan por mantenerse al día en materia tecnológica para no atrasarse ante sus competidores. Si las PyMES se quedan atrasadas repercuten en la mayoría del sector empresarial del país, sino que se toman medidas para que este tipo de empresas obtengan recursos para invertir en nuevas tecnologías el país entero va a sufrir un atraso considerable”.⁵⁴

Esto derivó una preocupación por parte del gobierno sobre el sector industrial, pero sobre todo de la sociedad civil, por incentivar acciones para el desarrollo correcto de las PyMES, tales como la creación de organismos para asesorarlas, principalmente en el aspecto tecnológico. FUNTEC es una de estas organizaciones que estimula la vanguardia, sin embargo, aún hay mucho por hacer por las pequeñas y medianas empresas para darle mayores oportunidades de éxito.

⁵⁴ Araceli Arista Flores y José Arturo Huerta Pellico. *Tomando decisiones inteligentes sobre tecnologías de información en Distribuidora Automotriz Tlaxcala S.A.* [en línea]. México, 2005. Tesis profesional (Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia de Servicios) Universidad de las Américas Puebla. Escuela de negocios, Departamento de Administración de Empresas. Dirección [URL: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mems/arista_f_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mems/arista_f_a/capitulo2.pdf) [consulta: 14 de enero de 2011], p. 18.

2.3. Identidad conceptual

Como se ha dado a conocer, FUNTEC es una fundación, por lo tanto sus características como misión y objetivos son diferentes a los de una organización gubernamental o empresa que cuente con fines lucrativos. Esta fundación no cuenta con una visión, asimismo no tiene una misión y unos objetivos oficiales y claros, por lo tanto, sus integrantes no comparten esa identidad. Lo que ellos presuponen como su identidad conceptual es lo que los altos mandos consideran y colocan en las presentaciones, fuera y dentro de la fundación, en donde se habla de ella misma y sus programas.

El problema aquí es que, a pesar de que puedan parecerse la misión y objetivos que tienen los jefes, es necesario poseer una identidad compartida y representativa de todos y cada uno de los integrantes de FUNTEC. Cabe señalar que lo que a continuación se menciona como misión y objetivos fueron obtenidos de una presentación en power point que fue utilizada para una ponencia que realizó el Lic. Hilario Barrera Ríos, Coordinador de los programas FIPREV, Capital Semilla y Apoyo a Innovadores en N.L.⁵⁵:

Misión:

Apoyar a las pequeñas y medianas empresas, nuevas y en operación, para que mejoren su capacidad de competir y, por esta vía, generen nuevos empleos o conserven los existentes.

Objetivos

- Respalda a las pequeñas y medianas empresas mexicanas en sus proyectos de innovación y transferencia de tecnología propiciando con ello su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

⁵⁵ Hilario Barrera Ríos "Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C." ponencia presentada en XII Congreso Nacional e Internacional de Consultoría: Consultoría para el cambio con conocimiento. CNEC México, 20 de mayo de 2010 [en línea], Dirección URL: congresocnec.mx/ppt/Vinculacion-Innovacion-y-Desarrollo-Empresarial-01.ppt [Consulta: 21 de febrero de 2011].

- Promover la cultura tecnológica para las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Valores

Así como los dos puntos anteriores, FUNTEC no cuenta con valores definidos de manera formal, es decir, no existe documento que donde haga constar su registro oficial, sin embargo, existen informalmente dentro de la organización y son compartidos por los integrantes de la fundación. Los valores adquiridos de manera empírica y que a continuación se presentan es información obtenida a través de una entrevista con el Lic. Gonzalo Gío Agáez, Coordinador del Programa Benchmarking en FUNTEC A.C., el día 19 de enero de 2010 a las 6:00 pm.

- **Responsabilidad:** Cada uno de los miembros de FUNTEC es responsable de cada una de sus acciones, actuando siempre con el apego al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- **Honestidad:** Siempre se debe actuar de manera limpia y transparente, donde exista una congruencia entre quien se es y lo que se hace. Es la sinceridad en el comportamiento que encaminará la confianza entre el personal de FUNTEC.
- **Compromiso:** Es el sentido a trabajar con acciones de calidad y satisfacción a todo quien necesite de la fundación. Esto remite al valor ético y profesional que los empleados de FUNTEC poseen.
- **Cooperación:** Valor esencial en FUNTEC para lograr el bienestar común dentro de la organización. Se desarrolla a través del comportamiento servicial y tendiente a la pertenencia en grupo que promueva el alcance de objetivos colectivos.
- **Respeto:** Desarrollo de relaciones basadas en la deferencia entre cada uno de los integrantes de la fundación. Respeto hacia uno mismo y hacia quienes comparten el lugar de trabajo.

- **Honradez:** Ser leal, fiel y anti corrupto en cada una de las actividades dentro de FUNTEC. Rechazar robo, fraude o cualquier plan de corrupción que perjudique a la organización.
- **Confidencialidad:** En la mayoría de sus programas, FUNTEC maneja información confidencial de las empresas con quienes colabora, por lo que la fundación, por respeto a ellas y a su competencia, maneja la información muy reservadamente.
- **Igualdad:** Es la ausencia de cualquier tipo de discriminación dentro y fuera de FUNTEC

Políticas

En el 2007 FUNTEC desarrolló un reglamento interno que diera pautas para todos los integrantes de esta fundación, sin embargo, hasta la fecha no se tiene respuesta de su aprobación. Como consecuencia, actualmente FUNTEC carece de políticas y/o normas formales que establezcan la direccionalidad de los integrantes para fines en común, por lo que cada integrante da por hecho que sabe lo que tiene que hacer y cómo lograrlo.

En este sentido normativo, FUNTEC sólo ha difundido, a través de su tablero de anuncios, 5 reglas para promover una mayor responsabilidad ambiental:

1. Apaga tu de equipo de cómputo al ausentarte de tu oficina, al finalizar el día laboral y cuando salgas a ingerir tus alimentos.
2. Apaga las luces de tu oficina igualmente al término de tus labores y al salir a comer.
3. Procura utilizar el papel de oficina por ambos lados, en trabajos internos o borradores.
4. Evita desperdiciar el agua de los baños, no tirar al inodoro colillas, papeles u objetos que puedas tirar en el bote de la basura.

5. Reporta inmediatamente al área administrativa las fugas de agua que detectes en los baños.

Principios

Los principios que FUNTEC establece hacia su interior son básicamente aspectos de responsabilidad social en el ámbito de los derechos humanos, derechos laborales, protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. A continuación se enumeran los 10 principios que son promovidos para su aplicación en actividades laborales y en la sociedad en general:

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. Asegurarse de no ser cómplice de abusos a los derechos humanos.
3. Apoyar los principios de libertad de asociación.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Abolir el trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
7. Apoyar los métodos preventivos frente a los retos medioambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
10. Actuar contra las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

2.4. Identidad visual

El ser humano es visual por naturaleza, puesto que funciona con imágenes mentales que a su vez generan un significado. Este sentido fisiológico nos ayuda a recordar cosas fácilmente, ya que en nuestra memoria permanece ese registro visual. De aquí parte la importancia sobre la identidad visual que poseen las organizaciones. En el caso de FUNTEC, cuenta con logoimagnetipo en donde se integran elementos simbólicos que constituyen un todo significativo y coherente. Éste surge a partir de elementos detonantes de la misión con que fue creada.

Para aclarar el término logoimagnetipo, es necesario hacer la diferencia que éste tiene con logotipo e imagnetipo:

- El logotipo “del griego *logos* (*palabra, discurso*) y de *tipos* (golpe que forma una impronta, como la que hace una cuña al estampar sobre una moneda – acuñación-). Es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía –generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se *designa* y al mismo tiempo se *caracteriza* una marca, un grupo o una institución. La palabra logotipo, en tanto que es una trasposición escrita –es decir, gráfica- del nombre comercial o institucional, se utiliza en grafismo y en publicidad.”⁵⁶
- El imagnetipo (otra forma de denominar al logotipo; de *imago*, imagen) se completa con los colores y la tipografía de institución.⁵⁷ Actualmente se cuentan con una amplia gama de tipografías, sin embargo, se debe elegir una con sencillez y legibilidad. Los colores, por su parte, deben crear una personalización agradable a la vista.

La unión de los anteriores términos general un tercero: logoimagnetipo, es decir, tiene características del logotipo, puesto que se cuenta con un nombre de la institución con una palabra escrita, un grafo, así como la utilización de una imagen

⁵⁶ Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI. Op cit.*, p. 74.

⁵⁷ Carlos Navarro Gutiérrez. *Creatividad publicitaria eficaz: cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*. Madrid, ESIC, 2007, 2a. edición, p. 156.

con contenido simbólico, cuya proyección visual se da a través de colores. El logoimagnetipo de FUNTEC conlleva elementos con altos grados de interpretación, y busca hacer apreciable su labor social con tan sólo observarlo. La importancia de la elección de este elemento gráfico radica en que se vuelve un aspecto diferenciador de las demás organizaciones, así mismo pretende crear un sentido de pertenencia e identidad a nivel interno de la fundación.

El logoimagnetipo de FUNTEC es:



Como se puede observar, el logoimagnetipo contiene la palabra escrita “FUNTEC” y además se une a ésta una imagen superior de colores grisáceos, negros y brillos con terminado en blancos. Por su apariencia, tiene una connotación formal, pulcra y sobre todo seria. Se aceptó esta imagen visual puesto que cuenta con diversos elementos simbólicos que a continuación se mencionan⁵⁸:

- El círculo base que lleva el logo representa el sector industrial mexicano, es decir, todo el rubro empresarial sin importar el tipo de organizaciones que en él se desarrollen. Se puede observar que cuenta con sombras que permean un significado de movilidad, cambio y evolución, dichos matices

⁵⁸ Información obtenida de la entrevista con el Lic. Gonzalo Gío Argáez, Coordinador del Programa de Benchmarking de FUNTEC A.C. el día viernes 14 de enero de 2011 a las 5:30 pm. en las instalaciones de la misma fundación.

generan un sentido de profundidad en el círculo, como si éste contuviera el círculo pequeño.

- El círculo de menor tamaño que se encuentra a la mitad y dentro del mayor, alude a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el sector productivo, es decir, el rubro de las PyMES que se desarrolla dentro de un mundo productivo de dimensiones superiores, donde no deja de pertenecer e interactuar con él.
- Las figuras con formas de brazos y manos personifican los apoyos que FUNTEC realiza a las PyMES. Estas extremidades insinúan un cuidado y protección a éste pequeño círculo, que aunque se encuentra dentro de una circunferencia más grande, se enfocan sólo a él, sin importar el espacio que existe entre el círculo pequeño y el de mayor tamaño.
- Las líneas que enmarcan la palabra FUNTEC denotan las bases firmes con las que esta fundación cuenta. La línea superior encuadra e integra el círculo mayor y la línea inferior sujeta la tipografía para dar un sentido de integración de estos elementos desde una base.

La tipografía y los colores son desconocidos por FUNTEC, sólo utilizan el ya preestablecido o un color que se asemeje al original. Respecto del diseño, incluye diversos efectos visuales como la degradación o saturación de algunas partes del logoimago tipo con el fin de resaltarlos y darle dinámica a sus elementos. Los colores utilizados son básicamente blanco, negro y gris. Es importante aclarar que en esta investigación no se pretende profundizar en la teoría del color estudiada por Goethe, sin embargo, sí concierne mencionar la psicología de los colores que integran el logoimago tipo de FUNTEC.

El blanco, como el negro, se halla en los extremos del espectro. Ambos colores tienen, por eso, un valor límite, también un valor neutro (ausencia de color) y un calor potenciador de los otros colores vecinos. El blanco expresa paz y pureza, y crea una impresión de vacío y de infinito, pero contiene una vida y un futuro latentes, positivos: el blanco es el fondo potencial de todo mensaje visual. El negro es, por oposición al blanco, el símbolo del silencio, un silencio eterno e impenetrable. Es un color sin resonancias, pero que confiere nobleza y elegancia, sobre todo cuando es brillante. El gris, centro del todo (...), ocupa el lugar central entre los colores límite y los colores opuestos. Pero es un centro neutro y pasivo, que simboliza la indecisión y la ausencia de energía. La gris expresa duda y melancolía.⁵⁹

El logoimagotipo se utiliza en cada una de sus presentaciones dirigidas a públicos externos por ejemplo:

***Fundación Mexicana para la Innovación y
Transferencia de Tecnología en la Pequeña y
Mediana Empresa, A.C. (FUNTEC).***



***FONDO PARA PROYECTOS DE PREVENCIÓN
DE LA CONTAMINACIÓN
FIPREV***

FUENTE: Genaro Bonilla Quiroz, Presentación RESUMIDA FIPREV", [en línea], miércoles 9 de febrero de 2011, Dirección URL: <gbonilla@funtec.org>, [consulta: 9 de febrero de 2011], archivo del mensaje: gs.nancy@yahoo.com.mx

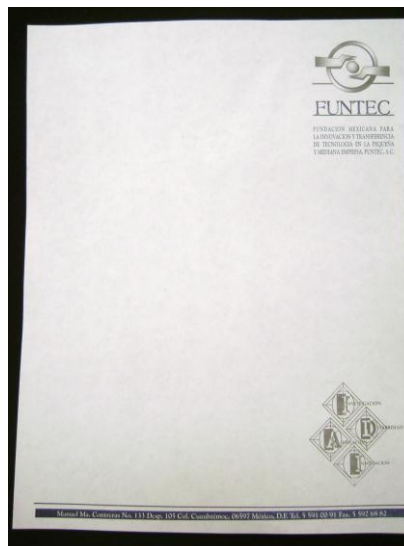
⁵⁹ Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI. Op cit.*, p. 96.

En ocasiones, los recursos en FUNTEC no son suficientes para poder imprimir objetos que promocionen a la fundación como tazas, gorras, plumas, botones, etcétera. Aproximadamente 2 años atrás, se mandaron a hacer plumas y botones que se repartieron en eventos públicos donde la fundación tuvo presencia, ejemplo de esta publicidad es un botón de metal con el logotipo de la organización:



AUTOR: Nancy Gómez Sánchez. Fotografía tomada el día martes 15 de febrero de 2011 a las 10:15 am.

Su identidad visual trata de ser formalizada en la papelería cuando es muy importante el asunto a tratar, estas hojas contienen el logotipo y los datos generales de la fundación como dirección y teléfonos:



AUTOR: Nancy Gómez Sánchez. Fotografía tomada el día martes 15 de febrero de 2011 a las 10:20 am.

A lo que sí le da preferencia es a las tarjetas de presentación, puesto que como su nombre lo indica, son la carta de introducción a la fundación por parte de los empleados y por lo tanto, de todos los que laboran en ella, dichas tarjetas son uniformes para todos y el diseño es como el siguiente:



AUTOR: Nancy Gómez Sánchez. Fotografía tomada el día martes 15 de febrero de 2011 a las 10:25 am.

2.5. Estructura organizacional

Antes de iniciar con la descripción sobre la estructura organizacional que FUNTEC posee, es necesario aclarar que esta información fue obtenida por fuentes de primera mano directamente en las instalaciones de la fundación a través de una entrevista con el Lic. Gonzalo Gío Argáez, Coordinador del Programa de Benchmarking de FUNTEC⁶⁰

FUNTEC cuenta con 34 integrantes entre directivos, coordinadores y personal operativo, incluyendo la parte de administración y finanzas que controlan el capital de los procesos generales que en ella se llevan a cabo. La edad de los integrantes de FUNTEC oscila entre los 26 a los 73 años con niveles de estudios superiores, primordialmente con licenciatura en administración, contaduría, economía e ingenierías, aunque también cuenta con personal con bachillerato terminado, así como personas con estudios básicos quienes desempeñan actividades de limpieza. La mayoría de los empleados tienen

⁶⁰ Entrevista realizada el día 14 de enero de 2010 aproximadamente a las 6:00 pm. en las instalaciones de la fundación.

alrededor de 10 años trabajando en FUNTEC, algunos de ellos iniciaron su carrera profesional aquí.

La estructura del personal de FUNTEC se define en la distribución física y laboral en la que está basada su naturaleza (grupos o unidades de trabajo), por lo que está dividida en 5 rubros:

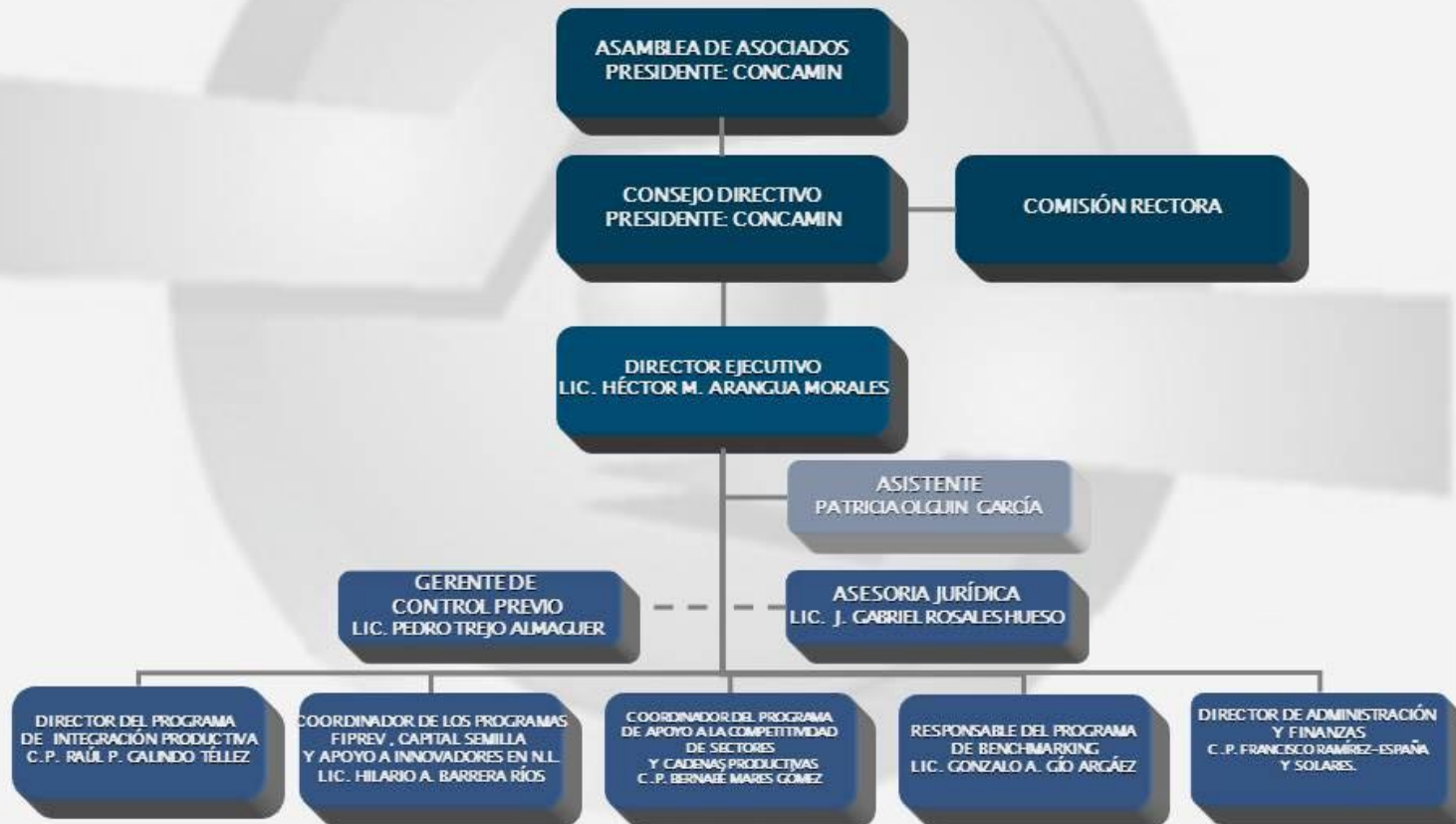
- Asamblea de Asociados, Consejo Directivo y Comisión Rectora: Miembros de CONCAMIN que toman decisiones financieras acerca de FUNTEC.
- Dirección general: Conformado por el Lic. Héctor Arangua Morales, Director Ejecutivo de FUNTEC, quien es el la cabeza de esta fundación, por lo que es el primer líder y quien ejecuta acciones o decisiones que repercuten en la fundación en general.
- Dirección de áreas y Coordinación de programas: Líderes quienes regularizan las decisiones que se toman para el desarrollo de los programas que se llevan a cabo en FUNTEC.
- Personal operativo: Como su nombre lo dice, es quien se encarga de la ejecución de las labores básicas de los programas.

Para hacerlo de manera ordenada, se necesita de un organigrama, el cual es una herramienta grafica para identificar, señalar y establecer las jerarquías que existen en cualquier organización, sin importar el giro que esta tenga. Asimismo, esta herramienta se encarga de establecer relaciones de liderazgo, toma de decisiones y sobre todo los tipos de comunicación que se dan al interior de la organización.

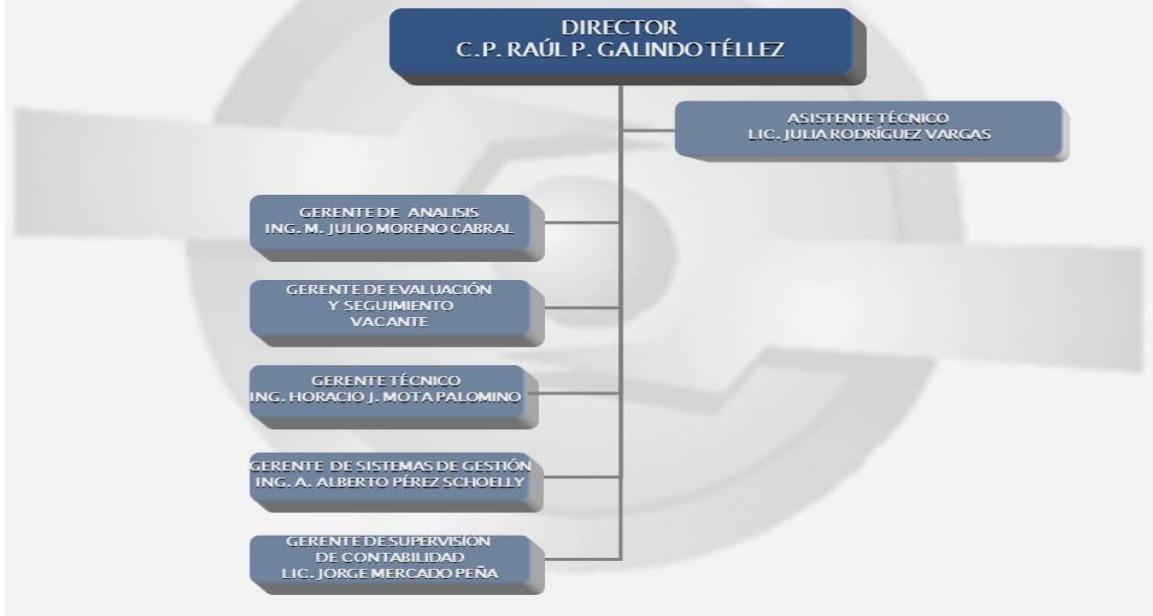
El organigrama de FUNTEC consiste en un bloque general de altos mandos (CONCAMIN y Dirección Ejecutiva de FUNTEC), y 4 bloques en donde se desarrollan las áreas de Administración y Finanzas, así como los nombres y cargos del personal que conforma cada uno de los programas de FUNTEC. El archivo original otorgado por el C.P. Francisco Ramírez-España y Solares, Director de Administración y Finanzas de FUNTEC el día 9 de febrero de 2011 aproximadamente a las 2:00 pm. en las instalaciones de la fundación.

FUNTEC, A.C.

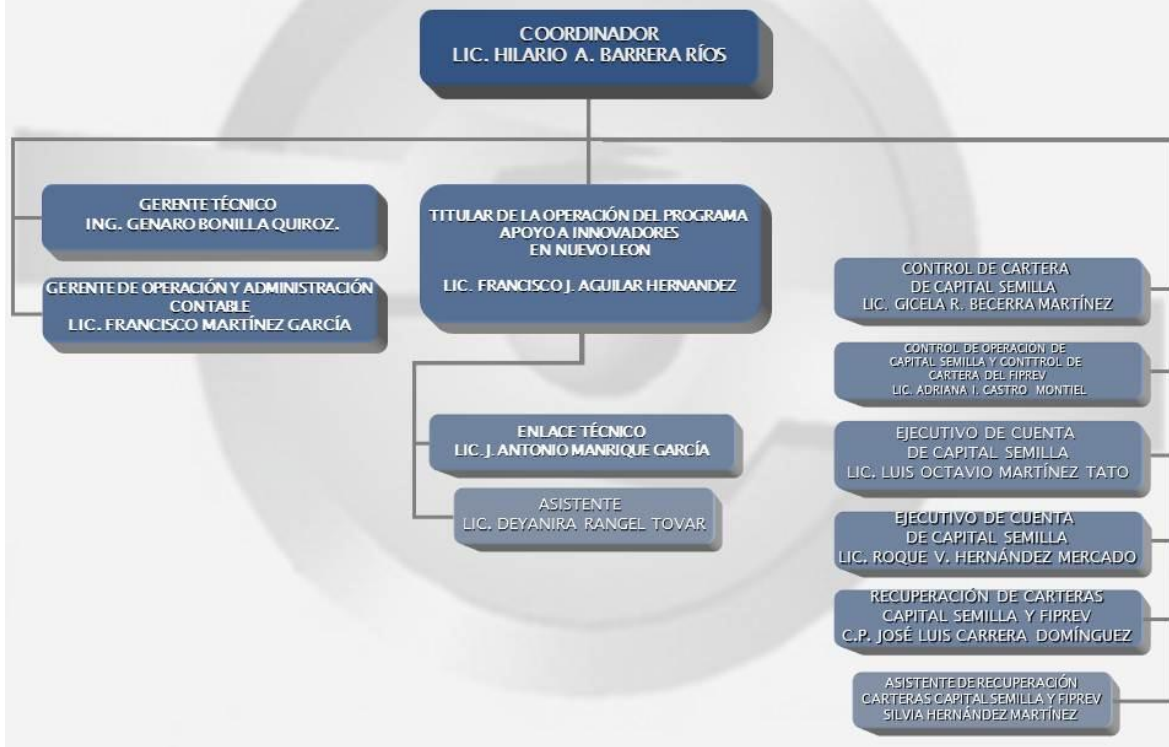
FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA



PROGRAMA DE FIPREV, CAPITAL SEMILLA Y APOYO A INNOVADORES EN NUEVO LEÓN



PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE SECTORES Y CADENAS PRODUCTIVAS



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

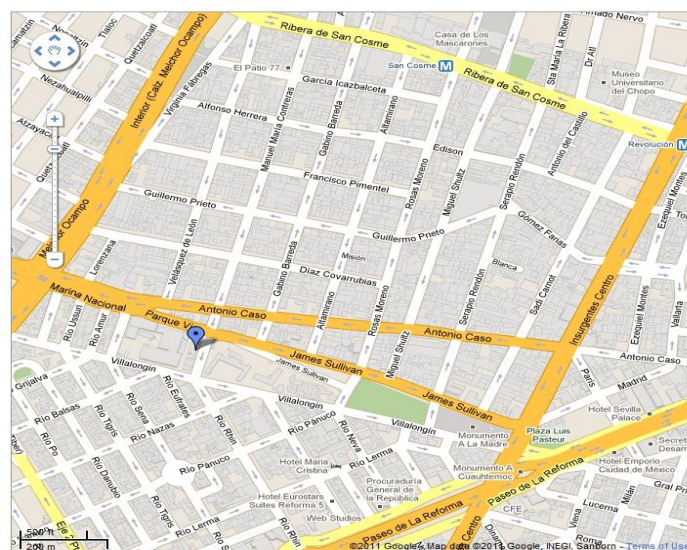


Contar con un organigrama no garantizará el desempeño correcto de cada jerarquía, pero sí permite visualizar las funciones de cada miembro o grupo de trabajo. Normalmente su elaboración es desempeñada por los administradores, sin embargo, la comunicación organizacional es también una disciplina encargada de representar los niveles de organización para el funcionamiento de redes de comunicación adecuadas.

En el caso de FUNTEC, a pesar de que se tiene el organigrama oficial, no se ha distribuido a todo el personal, por lo que es necesario hacer uso de herramientas comunicacionales para llevar a cabo procesos de difusión del mismo para que el personal se identifique dentro de una posición jerárquica, pero también como parte de un todo funcional. Estos posibles fallos se abordarán y ampliarán más a detalle en el Capítulo 3.

2.6. Ubicación e infraestructura

FUNTEC se encuentra ubicada en Manuel Ma. Contreras No. 133. Piso 1, Departamento 101, Colonia San Rafael, C.P. 06470, México, D.F. Cuenta con una línea telefónica con el número 5591 0091, así como con un número especial para mensajes vía fax, este es el 5592 6882.



Fuente: Google Maps. [en línea] Dirección URL: <http://maps.google.com/maps/ms?ie=UTF8&msa=0&msid=210685530766436825495.00049c93779badee7fa48&ll=19.437457,-99.163392&spn=0.009733,0.01929&z=16&pw=2> [consulta: 14 de febrero de 2011].

En este apartado, se describirá el entorno físico de la fundación, puesto que es muy importante dar detalles sobre el medio en el que se desenvuelven los integrantes de FUNTEC al momento de realizar sus labores, por ejemplo, no lo es lo mismo tener una dispensadora de café o un garrafón de agua en todo momento, que no tenerlo. Así mismo, la ubicación física dentro de la Ciudad de México es un elemento importante, ya que nos da una idea de la accesibilidad que tiene las instalaciones o de cualquier otro factor como marchas o mítines que se podrían dar a la redonda.

Las oficinas de FUNTEC se encuentran situadas en un edificio de color beige que se encuentra en remodelación a consecuencia del deterioro que presenta. La ubicación de la fundación se localiza casi en esquina con dos calles de fuerte tránsito (Manuel María Contreras, y Parque Vía que se prolonga hasta Marina Nacional al oeste y al este hasta Insurgentes Centro) por lo que es común toparse con ruido y tráfico, pero afortunadamente, éste no es perceptible en las oficinas.

Edificio donde se localizan las oficinas:



AUTOR: Nancy Gómez Sánchez. Fotografía tomada el día viernes 4 de febrero de 2011 a las 09:50 am.

Entrada principal del edificio:



AUTOR: Nancy Gómez Sánchez. Fotografía tomada el día viernes 4 de febrero de 2011 a las 09:55 am.

Las oficinas se encuentran divididas entre el primer y cuarto piso, y aunque el edificio cuenta con elevador, normalmente el personal y los visitantes ocupan las escaleras para el primer piso. Para describir el interior de las oficinas de FUNTEC a continuación se enlistan aspectos descriptivos del mismo:

- Cuenta con una entrada de cristal e inmediatamente después al costado derecho, se encuentra la recepción.
- En el lobby existe un par de sillones anchos y de color negro, así como algunas revistas sobre algunas convenciones y exposiciones de la industria del vestido que amenizan la estancia en los momentos de espera.
- Al momento de la espera, el lobby tiene un grado alto de confort, que ya los sillones son suaves y espaciosos.
- En el primer piso, el suelo cuenta con alfombra y las paredes en su mayoría son de color blanco. En el cuarto piso se tiene azulejo, las paredes son verdes combinadas con detalles blancos.
- Las oficinas donde laboran los empleados son de tamaño medio (medidas aproximadas) y son separadas por cristales enmarcados con madera. Cabe destacar que algunas oficinas no cuentan con puerta, aunque sí existe el espacio delimitado para ellas.

- Los baños están al interior de las instalaciones, se localizan de manera separada para mujeres y hombres. Al interior de ellos, se puede encontrar el retrete, un lavamanos con espejo incluido y dos cestos de basura, uno para el papel higiénico y el otro para las toallas utilizadas para después de lavarse las manos. Las puertas son de madera y cuentan con seguro.(ser más específica)
- Las oficinas normalmente suelen ser espaciosas, aunque esto depende también de la jerarquía, es decir, los cargos más altos cuentan con oficinas más espaciosas que los cargos operativos, éstas suelen ser ejecutivas y austeras, mientras que el demás personal normalmente cuentan con oficinas de menor espacio y suelen contar con calendarios o algún adorno pequeño en los escritorios. Existen pasillos principales que conectan las oficinas y que normalmente desembocan a uno principal que da a la salida.
- Cada una de las oficinas cuenta con escritorio, anaqueles con libros y papelería y sillas para las visitas.
- Cada piso cuenta expendedoras y sifones de agua potable para todo el personal. Estos espacios son pequeños, sin embargo, cuentan con lo necesario en el caso de que los empleados quieran tomar algo u ofrecer a las visitas.
- La temperatura dentro de las oficinas es regular, existen ventanas en las oficinas, sin embargo, las oficinas localizadas en medio, no cuentan con ventilación directa a un lugar externo.
- En ambos pisos, existen lugares y oficinas vacías que no son ocupadas. Algunas de éstas se mantienen cerradas y sólo son abiertas para la limpieza.
- No se cuenta con vegetación al interior de las oficinas, sólo una persona cuenta con plantas pequeñas, sin embargo, no existe alguna vegetación de tamaño considerable, sólo son de ornato.
- Los espacios para la interacción de los empleados son muy escasos, puesto que cada área está centrada en un espacio, por lo que no deja que todas las áreas tengan interacción.

- La intercomunicación entre las oficinas es fácil, puesto que no todas las oficinas cuentan con puerta, sin embargo, la división de áreas no permite la intercomunicación de entre los empleados de área y área, es decir, el pasillo principal conecta las áreas, sin embargo, cada una de ellas cuenta con su pasillo intermedio.
- La entrada de luz se da a través de las ventanas, ésta es prominente en las oficinas localizadas a las orillas, sin embargo, el resto deben permanecer siempre con las luces prendidas puesto que no entra luz natural. Es necesario hacer hincapié que las oficinas del cuarto piso tienen mayor ventilación e iluminación que las del primer piso.
- No existe dentro de las instalaciones un lugar destinado para fumadores, los empleados deben de ir a la parte baja y externa del edificio. Por lo que no se cuenta con ceniceros al interior.
- La línea telefónica es dividida en dos conmutadores, uno en cada piso, y las recepcionistas son quienes enlazan las llamadas al empleado quien sea buscado. El ser dos recepciones ayuda para no saturar la línea.

2.7. Programas en FUNTEC A.C.

Desde hace 17 años, FUNTEC ha sido una asociación que organiza, propone y promueve acciones y programas encaminados a arraigar una cultura tecnológica en las empresas de menor tamaño. Su misión y objetivos se llevan a cabo a través de apoyos económicos para la realización de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico enfocándolos actualmente a sus cuatro principales programas.

2.7.1. Programa de Integración Productiva⁶¹

De acuerdo con la experiencia internacional, **la articulación productiva es una de las formas más efectivas para apoyar la modernización y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)**, y los impactos de la integración traen beneficios como los siguientes:

1. Posibilita la transferencia de tecnología e información.
2. Permite alcanzar economías de escala en la cadena de valor.
3. Aumenta los estándares de calidad y productividad.
4. Impulsa el desarrollo de nuevos productos
5. Consolida la formación de “*clusters*”⁶² y el desarrollo regional
6. Facilita el acceso a nuevos mercados y el incremento en ventas.

Por la importancia de estos aspectos en el desarrollo industrial, FUNTEC creó éste programa para apoyar proyectos de cámaras o grupos empresariales para la articulación de cadenas productivas (integración vertical), y/o para que se agrupen para realizar actividades en forma conjunta (integración horizontal).

Asimismo, FUNTEC brinda recursos y asistencia técnica a los industriales que conjuntamente decidan establecer centros de servicio para incrementar la facilidad en el desarrollo de proveedores y la subcontratación, así como la modernización tecnológica, la certificación empresarial y el acceso a nuevos mercados.

⁶¹ Información obtenida de la página de internet de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en el Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C. Dirección URL: <http://www.funtec.org/publiweb.html>, [consulta: 14 de enero de 2011].

⁶² Un *cluster* o ‘conglomerado industrial’ puede definirse en los términos siguientes: “Agrupación de empresas e instituciones públicas pertenecientes a un segmento particular del mercado, relacionadas funcionalmente entre sí y concentradas en un área geográfica determinada, que captan los beneficios de las economías de aglomeración y disfrutan de ellos”. José Miguel Fernández Güell. *Planificación estratégica de ciudades* [en línea] Barcelona, Editorial Reverté, 2006, p. 182. Dirección URL: http://books.google.com.mx/books?id=LvLNRCpPdSgC&pg=PA182&dq=cluster+concepto&hl=es&ei=ne1eTfDUF1z0tgPEhpy_CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=cluster%20concepto&f=false, [consulta: 29 de enero de 2011].

Los proyectos que apoya este programa son:

- Promovidos por grupos de empresarios o cámaras.
- Surgidos de una necesidad reconocida por los propios empresarios.
- Los empresarios participan en forma importante en su ejecución.

2.7.2. Programa de apoyo a la competitividad de sectores y cadenas productivas⁶³

El fin principal que FUNTEC tiene al desarrollar este programa es el beneficiar a Cámaras y Asociaciones del Sector Industrial para dos objetivos primordiales:

- La realización de estudios que concluyan con la presentación de un Programa Sectorial, que señale acciones concretas y susceptibles de implementar, para elevar la competitividad y el desarrollo sustentable de sectores y cadenas productivas, y,
- La implementación de las acciones identificadas en los Programas presentados.

Para apoyar la realización de estudios mencionados anteriormente, FUNTEC participa en:

- La definición de los términos de referencia del estudio.
- El proceso de concurso del estudio para la selección del consultor.
- La revisión conjunta de los informes de avance del estudio.
- La aceptación conjunta del informe final.
- Co-financiamiento, hasta del 80% del costo total del estudio.
- La actividades precisas que FUNTEC desempeña en este programa es poner en marcha los proyectos de Integración Productiva requeridos para la

⁶³ Información obtenida de la página de internet de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en el Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C. Dirección URL: <http://www.funtec.org/> [consulta: 14 de enero de 2011].

implementación de acciones que identifica el Programa Sectorial, así como el otorgar un co-financiamiento de hasta del 80% de su costo total.

Para apoyar el aspecto fundamental **que es la implementación de las acciones identificadas** en los Programas Sectoriales, FUNTEC aporta los recursos y coordina los apoyos.

A la fecha se ha apoyado la realización de once estudios, ocho de los cuales ya se terminaron, y tres se encuentran en proceso de desarrollo. Esto no hubiera sido posible sin el apoyo económico de la Secretaría de Economía, a través del Fondo PyME.

ESTUDIOS TERMINADOS	ESTUDIOS EN DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Nacional de la Industria Hulera • Cámara Industrial Harinera de la Zona Centro • Consejo Mexicano de la Carne, A.C. • Cámara Nacional de Empresas de Consultoría • Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, Delegación Jalisco • Asociación Nacional de Industrias del Plástico, A.C. • Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas • Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones e Informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2° estudio apoyado) • Cámara Nacional de la Industria del Vestido • Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas

Las ocho Cámaras o Asociaciones con estudios terminados, han llevado a cabo diversas acciones cuyos resultados han reportado importantes beneficios para los empresarios afiliados a ellas; de dichas acciones destacan:

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA HULERA

(Beneficiarios potenciales: 120 empresas afiliadas)

- Lograr el desglose de la fracción arancelaria de llantas para camión.
- Obtener la creación de ocho nuevas fracciones para llantas para automóviles.
- Participar en la elaboración del Proyecto de Norma Oficial Mexicana de Llantas, para llantas radiales.
- Obtener un punto de acuerdo en la Comisión Permanente Legislativa, exhortando a la SEMARNAT a prohibir la importación de llantas usadas.
- Convenir con la SHCP para contar con observadores en cuatro aduanas.
- Apoyar a funcionarios en la modernización del Contrato Ley.

CONSEJO MEXICANO DE LA CARNE, A.C.

(Beneficiarios potenciales: 115 empresas afiliadas)

- Promover con apoyo de la SENASICA- SAGARPA la modernización y conversión a establecimientos TIF.
- Avanzar en la integración de la cadena productiva específicamente con los porcicultores al celebrar contratos de abastecimiento y sustitución de importaciones de materias primas cárnicas bajo el concepto de: “carne por contrato”.
- Participar en la redacción y consenso entre los interesados para la publicación de la “Norma Oficial Mexicana para la Denominación y Clasificación: Jamón”; ahora vigente.
- Cooperar con la SHCP en los Programas de Control Aduanero, Fiscalización de los Productos Cárnicos y otorgamiento de Padrones de Importación.
- Impartir cursos a socios y asociados para difundir los programas financieros oficiales; asimismo, capacitarlos en el uso de dichos programas y en el manejo de la microbiología para la inocuidad de los alimentos.

- Promover constantemente entre socios que apliquen correctamente las Normas Oficiales y demás disposiciones legales relativas a: empaque, etiquetado, requisitos zoosanitarios y de movilización, entre otras.

CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA

(Beneficiarios potenciales: 430 empresas afiliadas)

- Obtener el apoyo de funcionarios de SCT, PEMEX Y CFE para que, en su momento, en la Ley de Obra Pública se establezca que los concursos sean encabezados por firmas nacionales en forma mayoritaria.
- Participar como Testigo Social en concursos y licitaciones de PEMEX.
- Lograr el apoyo de la Secretaría de Economía para elaborar la metodología de integración de Cadenas Productivas.
- Obtener apoyos para la formación de consultores con especialidades que no existen en el país.
- Convencer a un buen número de asociados para que se certifiquen en “Integridad” (explicar esta norma a pie de página).
- Gestionar ante la Secretaría de la Función Pública para que la calificación de los concursos de Consultoría se realice con base en puntos y porcentajes, privilegiando la propuesta técnica frente a la económica.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.

DELEGACIÓN JALISCO

(Beneficiarios potenciales: 517 empresas afiliadas)

Con la participación de FUNTEC, constituir el Centro Integrador de la Industria de la Construcción que entre sus objetivos contempla la facilitación de esquemas asociativos y apoyo a las empresas asociadas en diagnósticos y servicios de capacitación.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS DEL PLÁSTICO, A.C.

(Beneficiarios potenciales: 240 empresas afiliadas)

- Hacer contacto con el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora de exportación para abastecer sus necesidades.
- Celebrar Convenio con el CONACYT para que el personal de 25 empresas fueran preparadas en innovación tecnológica.
- Elaborar el diagnóstico de las necesidades tecnológicas de la industria, con el apoyo económico del CONACYT.
- Determinar las líneas de investigación de alto impacto para los Centros de Investigación del CONACYT.
- Elaborar un Proyecto Piloto para el diseño de nuevos productos a 20 empresas, así como mejorar la capacidad de diseño de las mismas, con el apoyo del Centro Promotor de Diseño-México.
- Creación del Grupo Eco-Plast para presentar a las Comisiones del Medio Ambiente, tanto de la Cámara de Diputados como de la de Senadores, la posición de la industria en relación con iniciativas de Ley en materia del medio ambiente y plásticos.
- Apoyar a PEMEX-Petroquímica para la promoción del Proyecto Fénix, el cual permitirá disminuir la importación de materia prima que requiere la industria del plástico.
- Tramitar ante la UNAM el establecimiento de la Carrera de Ingeniería en Plásticos.

CÁMARA INDUSTRIAL HARINERA DE LA ZONA CENTRO

(Beneficiarios potenciales: 23 empresas afiliadas)

- Instalación del COMITÉ NACIONAL SISTEMA-PRODUCTO-TRIGO.
- Constitución del Consejo Nacional de Productores de Trigo, A.C.
- En unión de otros cuatro organismos empresariales, constituir la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo, aglutinando a 78 molinos.

CÁMARA NACIONAL DE MANUFACTURAS ELÉCTRICAS

(Beneficiarios potenciales: 266 empresas afiliadas)

- Llevar a cabo la Presentación de los resultados del estudio a funcionarios de la Secretaría de Economía, de la Comisión Federal de Electricidad, de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, de PEMEX y de Nacional Financiera.
- Lograr la firma de un Convenio entre las Secretarías de Energía y de Economía, la Comisión Federal de Electricidad y la Cámara, estableciendo el compromiso de que la construcción de líneas de transmisión y sub-estaciones eléctricas que se lleven a cabo a partir del 2005, bajo el esquema de PIDIREGAS⁶⁴ deberán tener, cuando menos, un contenido nacional del 40%.

2.7.3. Fondo para proyectos de prevención de la contaminación (FIPREV)⁶⁵

Es un fondo creado en 1996 que cuenta con un programa financiero de crédito a empresas que realicen inversiones de prevención de la contaminación, es decir, tiene por objetivo estimular a las micro y pequeñas empresas mexicanas en la implementación de proyectos orientados a prevenir la contaminación, mejorando su competitividad y desempeño ambiental, así como equipar y modernizar tecnológicamente sus operaciones.

⁶⁴ Los Pediriegas son un mecanismo que ha sido empleado para financiar proyectos petroleros y energéticos estratégicos de largo plazo desde 1995. Banco de México. Sectores [en línea] México, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE101§or=1&locale=es>, [consulta: 2 de febrero de 2011].

⁶⁵ Información obtenida de la página de internet de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en el Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C. Dirección URL: <http://www.funtec.org/> [consulta: 25 de enero de 2011].

El fondo está incorporado como intermediario financiero de Nacional Financiera S.N.C., y su destino principal es para la adquisición de maquinaria y equipo para prevenir la contaminación o bien, la construcción, ampliación y/o remodelación de instalaciones físicas que conlleven ese mismo fin. A continuación se enumeran algunos ejemplos concretos para el otorgamiento de este apoyo económico (referencia):

1. Realización de estudios para identificar acciones de prevención de la contaminación.
2. Asimilación de tecnologías para mejorar procesos o productos, que impliquen cambios en el uso de materias primas o insumos.
3. Ejecución de prácticas operativas que permitan la minimización de residuos, el rehuso y reciclaje de subproductos o desechos.
4. Realización de programas de ahorro y uso eficiente de agua y energía, que tengan impacto ambiental.

Los beneficios reflejados en las empresas pueden ser variados, por ejemplo, incrementar su capacidad productiva, obtención de maquinaria y equipo que permita la mejora de productos, reemplazo de equipos que ocasionan altos costos de operación o mantenimiento o adecuar instalaciones físicas. Sin embargo, el beneficio más significativo e invaluable es el apoyo al medio ambiente y por consiguiente a la sociedad civil.

El monto del crédito que proporciona este fondo va hasta los \$ 200,000 pesos para estudios de evaluación ambiental, hasta los \$560,000 pesos para proyectos de prevención o equipamiento o hasta el 80% del monto de los proyectos, lo que resulte mejor. Para poder ser candidato a estos financiamientos se deben cumplir requisitos como ser una PyME con alta en la Secretaría de Administración Tributaria y tener un tiempo de operación mínimo de 2 años

Además de la realización de las acciones anteriormente descritas por parte de este programa financiero, FIPREV también lleva a cabo dos subprogramas:

- Capital Semilla⁶⁶: Este programa brinda a los emprendedores la inversión inicial en un proyecto para realizar un estudio de mercado, de factibilidad, planes de negocios, adquisición de maquinaria y equipamiento, que permitan iniciar operaciones en el mercado o desarrollar un nuevo negocio.

FUNTEC sirve como canalizador de recursos provenientes de la Secretaría de Economía hacia las incubadoras (instancias que facilitan a los emprendedores o personas físicas para la creación de una nueva empresa), que poseen proyectos aceptados por la misma dependencia.

- FONLIN⁶⁷: Es un fondo creado por el Instituto para la Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León para el apoyo a innovadores en el estado de Nuevo León a través del desarrollo y protección de sus productos o servicios.

Los principales objetivos de este fondo es otorgar recursos económicos a proyectos basados en la innovación que se encuentren en etapa inicial, así como aprovechar la capacidad innovadora que se encuentra en universidades y centros de investigación, incubadoras de empresas, investigaciones independientes y empresas del estado de Nuevo León.

2.7.4. Benchmarking⁶⁸

Este programa da respuesta a interrogantes que muchas empresas no pueden responder por falta de autoconocimiento. Preguntas como: ¿Qué áreas de su

⁶⁶ Genaro Bonilla Quiroz. *Presentación Capital Semilla (2)*, [en línea], 9 de febrero de 2011, Dirección URL: gbonilla@funtec.org, [consulta: 9 de febrero de 2011], archivo del mensaje:gs.nancy@yahoo.com.mx

⁶⁷ Genaro Bonilla Quiroz. *FUNTEC, FONLIN, Fondo de apoyo a la innovación*, [en línea], 9 de febrero de 2011, Dirección URL: gbonilla@funtec.org, [consulta: 9 de febrero de 2011], archivo del mensaje:gs.nancy@yahoo.com.mx

⁶⁸ Información obtenida de la página de internet de la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en el Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C. Dirección URL: <http://www.funtec.org/> [consulta: 25 de enero de 2011].

empresa representan ventajas y cuáles debilidades?, ¿qué tan preparada está su empresa para enfrentar los retos del mercado?, ¿cuál es su posición frente a la competencia nacional e internacional?, ¿cómo era hace cinco años?, ¿ha crecido en términos reales? (sin tomar en cuenta la inflación acumulada), ¿cuenta con una mejor estructura organizacional?, ¿ha fortalecido la tecnología en sus principales áreas de negocio?, ¿cuenta con mayor conocimiento de los competidores?, ¿tiene gente más preparada?, ¿el nivel de actualización de su empresa va al ritmo de la globalización?

Benchmarking es un sistema de medición y evaluación que permite medir a las empresas frente a sus más fuertes competidores o con aquellas organizaciones reconocidas como líderes en la industria. FUNTEC otorga de manera gratuita, confidencial y anónima información sobre la posición competitiva de la empresa que lo solicite con el único fin de cotejarla con las mejores dentro de la competencia en su rubro a nivel nacional e internacional, así como con el promedio nacional.

Los 72 indicadores que genera el reporte empresarial que FUNTEC realiza en las áreas más importantes de las empresas son:

Áreas	Número de Indicadores
Desempeño	17
Producción	13
Comercialización y Servicios	5
Recursos Humanos	5
Dirección y Administración	3
Negocios	13
Calidad	5
Calidad Ambiental	5
Investigación y Desarrollo	4
Complementarios	2

FUENTE: <http://www.funtec.org/>

Con base en la comparación de estos 72 indicadores, las PyMES pueden identificar las áreas de oportunidad para establecer procesos de mejora. FUNTEC no pone restricciones a las empresas que solicitan ese programa, solamente el requisito principal es que se desarrollen en sectores manufactureros como los de: autopartes, confección, conservas alimenticias, cuero y calzado, eléctrico o electrónico, metalmecánica, muebles, plástico, y textil.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE FUNTEC A.C.

Las organizaciones inspiradas en una filosofía humanista, incluyen entre sus objetivos superiores el bienestar de sus trabajadores, clientes y sociedad en general.

José Castillo Aponte

Autor del libro Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad

3.1. Metodología

En los capítulos anteriores se dio a la tarea de construir una base sólida para el manejo de conceptos requeridos en la realización del diagnóstico, y por supuesto, para la exposición de nuestro objeto de estudio: FUNTEC. En el capítulo anterior, básicamente, se desarrolló la descripción de cada elemento que conforma esta organización con el fin de pasar al presente capítulo teniendo una concepción global de su estructura, necesaria para poder desarrollar el diagnóstico.

Es así como pasamos a esta etapa del diagnóstico, el cual fue elaborado a través de una metodología constituida por tres herramientas utilizadas: la observación, la entrevista y la encuesta. Estas técnicas fueron elegidas para la

recolección de información desde el primer contacto con la organización, así como para poder tener alcance a cada uno de los miembros que forman esta fundación. Cabe destacar que el inicio se conformó por investigación documental de FUNTEC a través de diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas y en diversas fuentes de Internet.

3.1.1. Observación

Este recurso metodológico se utilizó desde el primer instante en que tuve contacto con FUNTEC, es decir, desde esa primera llamada donde expuse mis deseos por realizar un diagnóstico organizacional interno con fines meramente académicos, puesto que su destino sería la elaboración una tesina. El primer encuentro fue con el Lic. Gonzalo Gío Argáez, quien es Coordinador del Programa de Benchmarking que FUNTEC lleva a cabo. Como me podría esperar, la noticia para él fue una sorpresa por lo que decidió agendarme una cita y así poder exponerle la intención de éste diagnóstico.

Esa llamada, a pesar de no haber tenido un encuentro personal, el trato y la disposición fue tomada en cuenta para iniciar un registro de observación. El encuentro posterior a esa llamada fue vital, ya que fue el primer contacto físico de la organización y yo. Pude observar la ubicación geográfica, la seguridad que cuenta el edificio, los arreglos a éste, y sobre todo el recibimiento como persona ajena a la institución.

A lo largo de la serie de entrevistas que me otorgó el Lic. Gío pude echar mano de la observación en el trato de los integrantes que en su momento tuve oportunidad de toparme, así como la estructura de las oficinas, la iluminación, la limpieza, en fin, aspectos que fueron de mucha utilidad para describir el ambiente que existe al interior de FUNTEC.

Además de las observaciones en cada entrevista, hubo dos momentos cruciales de observación que me ayudaron mucho a describir el clima laboral de la fundación, el primero de ellos, fue en la elaboración de las entrevistas a los directores y coordinadores, ya que fue en este momento cuando tuve la oportunidad de visualizar de manera global todas las instalaciones; el segundo momento, y tal vez el más importante, fue en la aplicación de las encuestas, aquí fue cuando realmente palpé el trato con cada uno de ellos, las áreas físicas de trabajo en donde se desenvuelven cada uno de ellos, y por supuesto, el trato que tienen entre ellos.

3.1.2. Entrevistas

Las entrevistas fueron herramientas trascendentes en la recaudación de información que ayudaron a la construcción de una descripción general de FUNTEC, y a su vez a que fungiera como base para el diagnóstico de esta organización. Se realizaron una serie de entrevistas con directores de área y coordinadores para saber su visión de lo que después también se le preguntaría al resto del personal, y así obtener las dos visiones de lo que pasa dentro de la institución.

Como ya lo he mencionado, el Lic. Gonzalo Gío Argáez fue quien me proporcionó información básica acerca de la fundación a través de 5 entrevistas a lo largo del mes de enero de 2011. Además de esto, en el mes de febrero de 2011 realicé 4 entrevistas a los demás altos mandos de FUNTEC, a continuación se enlistan sus nombres en el orden que fueron realizadas:

Nombre	Cargo
C.P. Raúl P. Galindo Téllez	Director del Programa de Integración Productiva
C.P. Bernabé Mares Gómez	Coordinador del Programa de Apoyo a la Competitividad de Sectores y Cadenas Productivas
C.P. Francisco Ramírez-España y Solares	Director de Administración y Finanzas
Lic. Hilario A. Barrera Ríos	Coordinador de los programas FIPREV

La decisión de entrevistar a cada uno de ellos se debió a que son áreas que a pesar de pertenecer a FUNTEC, son independientes, por lo que cada una es un grupo de trabajo con espacios físicos determinados. Es así como éstas entrevistas tuvieron lugar en las oficinas de cada uno de los entrevistados de manera confidencial, y privada.

En cada una de estas entrevistas se utilizó grabadora de voz, y una guía que determinara el rumbo de la entrevista, sin embargo, en cada una de las entrevistas hubo aspectos particulares que los entrevistados quisieron compartir acerca de su área o de su trabajo. No obstante, siempre trataba de retomar esa guía para poder enfocarme en los aspectos que eran blancos comunes en cada una de ellas.

Los tópicos principales en las entrevistas eran sobre los procesos de comunicación que utilizan en la fundación, la identidad de FUNTEC, el liderazgo, clima y cultura organizacional. Cabe destacar que en el liderazgo, pedí que fueran muy sinceros y objetivos en sus respuestas, puesto que al ser los altos mandos, es difícil calificarse a sí mismos.

3.1.3. Encuestas

La encuesta o cuestionario es una herramienta que se utilizó con el objetivo de saber la opinión de un número mayor de personas sobre aspectos de FUNTEC, a pesar de que la fundación es muy pequeña. Esta técnica fue aplicada al 100% de los empleados que no están a cargo de algún grupo de trabajo, es decir, a las 28 personas que conforman el personal operativo de la fundación. Para una mayor explicación, a continuación se hace un desglose de este personal con sus respectivas áreas:

Área/Cargos	Personal Operativo
Administración y finanzas	7 personas
Programa de integración productiva	5 personas
Programa FIPREV	6 personas
Programa de apoyo a la competitividad de sectores y cadenas productivas	3 personas
Gerencia de control previo	1 persona
Asesoría Jurídica	1 persona
Asistencia de dirección	1 persona
Servicios de apoyo	1 persona
Personal de aseo	2 personas
TOTAL	28 personas

Se trató de hacer un cuestionario con redacción entendible y vocabulario sencillo para que el personal operativo de FUNTEC emitiera su opinión sin ninguna ambigüedad o confusión en las preguntas. Esto con el fin de ahorrar tiempo en la aplicación, ya que el personal no cuenta con mucho tiempo libre.

La encuesta constó de 20 reactivos que tenían una tendencia positiva acerca de 5 variables que surgieron como síntomas a través de la técnica de observación. Se determinaron 4 preguntas para cada uno de estos rubros, los cuales se enlistan a continuación:

1. Comunicación interna (preguntas 1, 2, 3, 4). Medios por los cuales se transmite información acerca de eventos, decisiones, reuniones, etc.
2. Identidad (preguntas 5, 6, 7, 8). Conocimiento que tienen los miembros de FUNTEC sobre el origen de la fundación, así como de su misión y objetivos.
3. Liderazgo (preguntas 9, 10, 11, 12). La función que desempeñan los líderes para las tomas de decisiones, así como mensajes de motivación hacia su grupo de trabajo.
4. Clima laboral (preguntas 13, 14, 15, 16). La relación, apoyo y compañerismo que existe entre el personal.
5. Cultura organizacional (preguntas 17, 18, 19, 20). Las creencias compartidas por los integrantes de FUNTEC.

En cuanto a las respuestas, todas son de opción múltiple. Las preguntas 1, 7 y 15 contienen más de 5 opciones, mientras que el resto utilizan la escala de Linkert donde se mide el nivel de agrado o desagrado a cierta afirmación o pregunta que se realiza. Normalmente este tipo de escala contienen 5 opciones múltiples, sin embargo, también existen herramientas metodológicas que contienen más opciones, todo depende de las necesidades de la investigación. En este caso, las opciones de respuestas fueron 5:

- a) Totalmente de acuerdo: Cuando la persona se encuentra convencida de que el enunciado o pregunta es totalmente apegada a lo que ella piensa.
- b) De acuerdo: Expresión de un cierto grado de aceptación sobre la pregunta en cuestión.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo: Cuando se habla que de acciones que en ocasiones suceden y en otras no.
- d) En desacuerdo: Manifiesta un grado de negación ante la pregunta.
- e) Totalmente en desacuerdo: Es más fuerte que el inciso anterior, sin embargo, es manifestación de una total discrepancia a la pregunta en turno.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo los días 10, 11 y 14 de febrero de 2011 a lo largo de todo el día laboral (aproximadamente de 9 am a 6 pm.), ya que el personal tenía trabajo por hacer y cuando éste se lo permitía, contestaban el cuestionario. El aviso a los coordinadores sobre la aplicación de la encuesta, así como la revisión de la misma corrió a cargo del C.P. Francisco Ramírez-España y Solares.

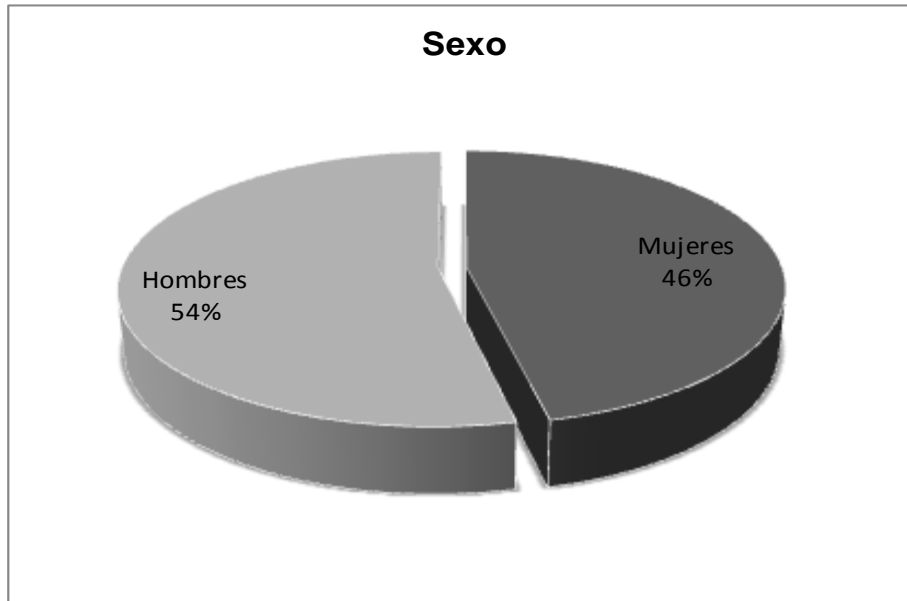
El procedimiento de aplicación fue por áreas para tener un mejor control y también para no hacer mucho revuelo dentro de las instalaciones. La atención fue personalizada, es decir, se entregó la encuesta a cada uno de los empleados en su oficina o cubículo por dos objetivos principales, uno, el saber cuál era el estado físico de su lugar de trabajo, el nivel de privacidad y la ubicación en relación con sus demás compañeros de área, y dos, para recalcarle a cada uno sobre el anonimato y confidencialidad de la información, y así aumentar el grado de confianza y de veracidad en las respuestas de todo el personal.

La estructura física del cuestionario se dividió en:

- Datos institucionales: Se remitió a la Universidad Nacional Autónoma de México, así como a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y su Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación para darle más seguridad a los participantes de que la información era con fines meramente académicos.
- El objetivo de la encuesta (subrayando la confidencialidad de la información)
- Instrucciones
- Datos generales (sexo, edad, escolaridad y antigüedad en FUNTEC)
- Preguntas con sus respectivas respuestas múltiples
- Agradecimiento

Para ver el cuestionario tal y como se aplicó, vaya al Anexo 1.

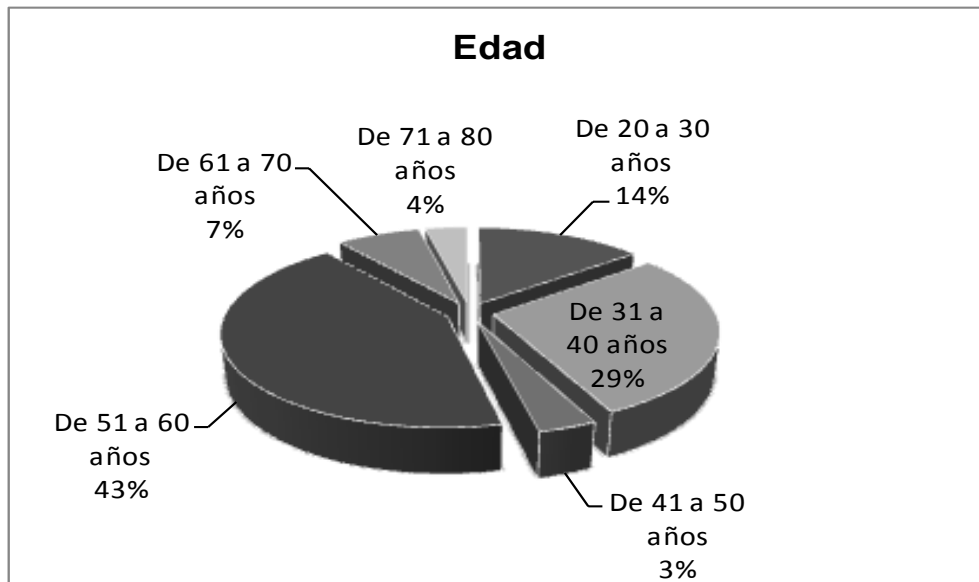
3.2. Graficación e interpretación de resultados



Interpretación:

El 54% del personal de FUNTEC está conformado por hombres y el 46% restante son mujeres, es decir, de los 28 miembros encuestados que conforman el personal operativo de la fundación, 15 son hombres y 13 son mujeres. Es necesario indicar que dentro de las entrevistas realizadas a los altos mandos de la organización, se pudo percibir que el 100% de ellos pertenecen al sexo masculino, es decir, en toda la organización no hay una sola mujer que tenga a cargo un equipo de trabajo.

La importancia de esta gráfica radica en que nos podamos dar una idea de cómo está estructurado el personal operativo y de jefatura, cuyo factor también reside en el tipo de relaciones personales se dan dentro de la organización. En este caso, se puede notar que no existe una diferencia marcada entre el número de un sexo y otro.

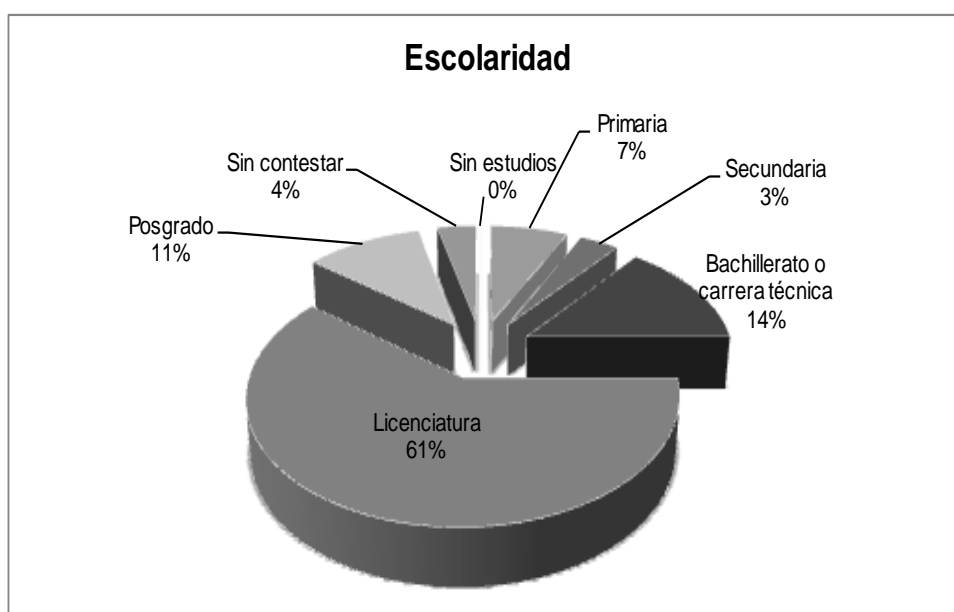


Interpretación:

Las edades de los trabajadores son diversas, éstas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: el 43% pertenece al personal con edades entre los 51 y los 60 años, el 29% concierne a trabajadores de 31 a 40 años, el 14% está conformado por integrantes de 20 a 30 años, el 7% se refiere a empleados con edades de los 61 a os 70 años, el 4% corresponda al personal de los 71 a los 80 años, y por último, el 3% va de los 41 a los 50 años.

Es notable en la gráfica una tendencia numérica hacia los subalternos con edades entre los 51 y 60 años. La remarcación de este dato, radica en que las edades del personal influyen en el tipo de trato que se genera entre ellos y el ambiente que se genera a través de esto. De hecho, en la observación y las entrevistas, se notó un trato muy formal, y sobre todo un ambiente silencioso en las instalaciones. Asimismo, las reuniones que se dan fuera de las instalaciones, por ejemplo para festejar cumpleaños, tienden a ser muy serias como una comida o cena, pero no otras actividades como salidas a bailar a o algún bar.

Otro factor en el que reside las edades, fue que algunos empleados comentaron que algunos jefes y compañeros tienen miedo a los cambios, por ejemplo, a las nuevas herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo administrativo, donde los jefes prefieren métodos tradicionales, en lugar de experimentar y aprender nuevas técnicas. Asimismo, comentaron que muchas ocasiones los jefes suelen ser tan tradicionales que olvidan que el bienestar de los empleados reside en el gusto por hacer su trabajo y sobre todo en la productividad.

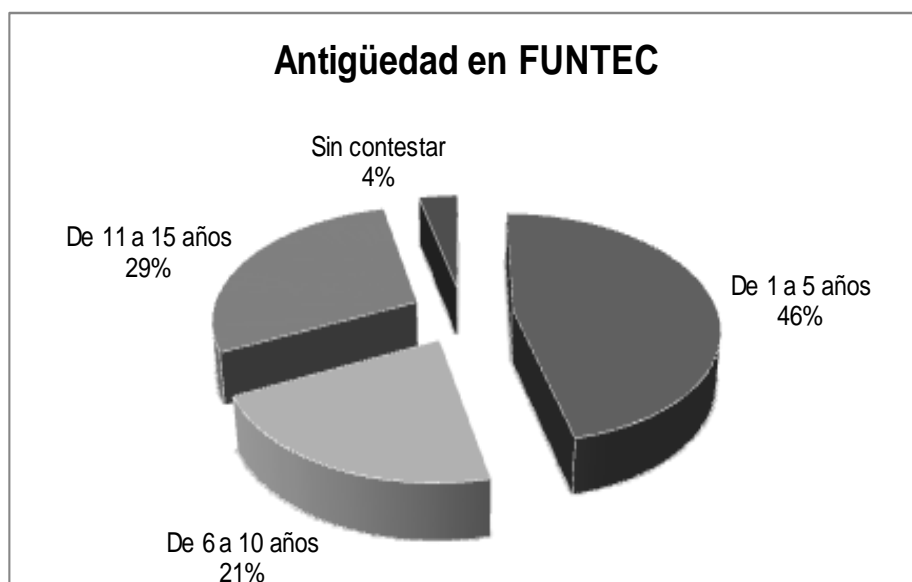


Interpretación:

A pesar de que el 4%, es decir, 1 persona no dio respuesta sobre su grado de escolaridad, el resto del personal operativo de FUNTEC cuenta con estudios, independientemente de nivel de éstos. El 61% concluyó una licenciatura, el 14% tiene estudios de bachillerato o carrera técnica, el 11% realizó algún tipo de posgrado, el 7% cursó la primaria, y finalmente el 3% de los empleados cuenta con estudios de secundaria.

Se observa que la mayoría del personal operativo tiene un nivel de licenciatura, y dentro de este número de personas existe una diversificación de carreras superiores que nutre al clima laboral que se desarrolla dentro de la fundación.

Es necesario aclarar que el dato de la respuesta omitida fue respetada, puesto que tal vez la persona tuvo temor a algún tipo de represalia por su información brindada, más aún, que el número de personal dentro de la fundación es pequeño, por lo tanto, resulta un tanto obvio la identificación de las personas.

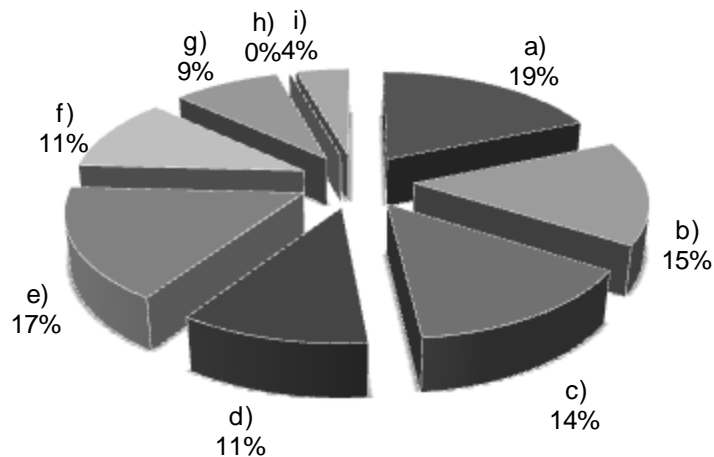


Interpretación:

Una persona (4%) no emitió respuesta sobre la antigüedad que tiene dentro de la organización; de los 27 encuestados restantes, el 46% de los empleados lleva de 1 a 5 años trabajando en la fundación, el 29% del personal operativo de FUNTEC se encuentra entre los 11 y 15 años de antigüedad, y el 21% de ellos tiene una antigüedad que oscila entre los 6 y los 10 años.

Cabe señalar de la misma persona que no contestó sobre su escolaridad, fue la que tampoco respondió su antigüedad en FUNTEC, de nuevo, se hace hincapié en que fue respetada su decisión, aunque se insistió mucho en que la información obtenida iba a ser anónima.

1. ¿De qué manera le informan sobre lo que ocurre dentro FUNTEC?



- a) Correo electrónico
- b) Memorándums
- c) Tablero de anuncios
- d) Vía telefónica o fax
- e) Personalmente
- f) Reuniones
- g) Rumores entre los compañeros
- h) Folletos
- i) Otro

Interpretación:

De acuerdo a la información recaudada, el 19% dijo que era informado sobre lo que pasaba dentro de FUNTEC a través de correo electrónico, el 17% personalmente, el 15% por memorándums, el 14% por medio de tablero de anuncios, el 11% por vía telefónica o fax, otro 11% dijo que por reuniones, el 9% mencionó los rumores entre los compañeros y el 4% a través de otros mecanismos.

Más que indicar otro tipo de dispositivo por el que se informan, ese 4%, expresaron situaciones que influyen en el cómo son informadas, para explicar a lo que me refiero, a continuación se exponen estos comentarios:

- “casi no informan”
- “a veces por mensajes al celular o unos minutos antes de algún evento”
- “realmente no hay comunicación de lo que sucede, suele pasar que te enteras por terceras personas de lo que sucede dentro de FUNTEC. Para festividades y comidas suelen hacerlas por correo electrónico, memorándums y tablero de anuncios”
- “no hay procedimiento establecido”

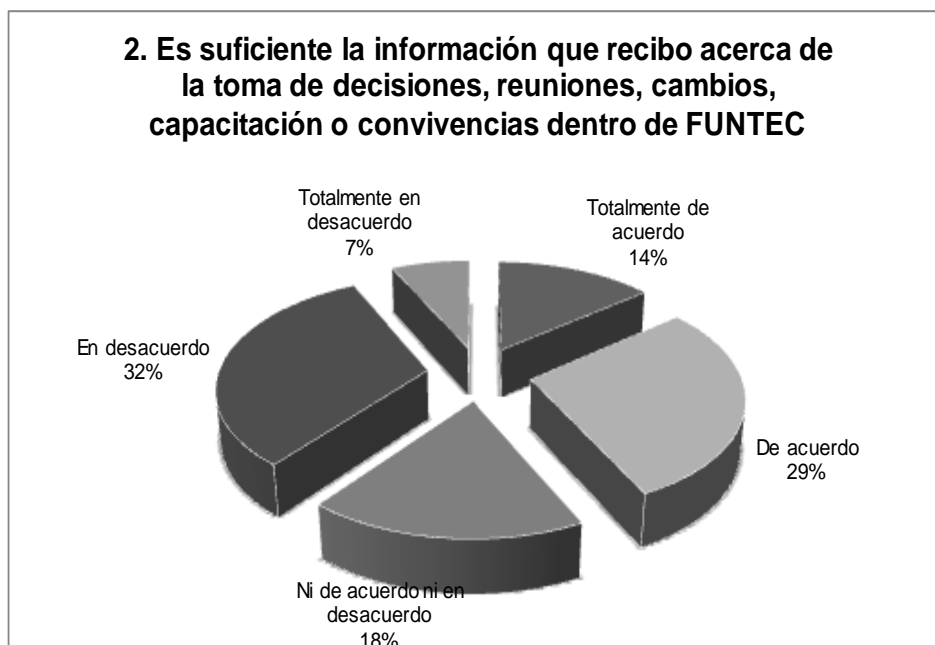
Existen un tablero de anuncios en cada piso y su ubicación es en los pasillos principales donde transitan para la entrada de las instalaciones. A pesar de que 14% dijo informarse a través de este mecanismo, se pudo observar que éste contiene información acerca de reconocimientos a la fundación, las normas recomendadas que se mencionaron en el capítulo anterior, sin embargo, es información no actualizada que data del 2008. La única actualización que pude observar es con los avisos de cumpleaños.

A pesar de que el porcentaje que el personal dijo informarse a través del rumor fue bajo (9%), el Director de Administración y Finanzas comentó que existe mucho ese “radiopasillo”, que genera información distorsionada, fricciones entre compañeros y sobre todo un ambiente tenso, predominantemente entre mujeres.

No cabe duda que hay un conflicto de comunicación en la fundación, la información no se está haciendo llegar al momento adecuado, y sobre todo a las personas apropiadas. Asimismo, es necesario explotar más esos mecanismos comunicativos con que la organización cuenta, y más aún, promover una cultura informativa entre el personal.

También debe tomarse en cuenta que se supone cada quien señaló la primera de sus opciones y al parecer no hay uniformidad predominante por ninguna, lo que nos lleva a cuestionar si existe un método unificado y predominante.

2. Es suficiente la información que recibo acerca de la toma de decisiones, reuniones, cambios, capacitación o convivencias dentro de FUNTEC



Interpretación:

El 32% del personal está en desacuerdo con que es suficiente la información que reciben acerca de decisiones, reuniones, cambios, capacitación y convivencias dentro de FUNTEC, el 29% está de acuerdo, el 18% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está totalmente de acuerdo, y el 7% está totalmente en desacuerdo.

Si sumamos los porcentajes favorables a esta afirmación (29%, 14%= 43%) vemos que no es tan diferente a los porcentajes negativos (32%+7%= 39%), sin embargo, también existe ese 18% que tiene una visión neutra de esta pregunta. Aunado con los comentarios que se recaudaron en la gráfica pasada, se puede decir que hay una falta de información en un gran porcentaje del personal, ya que no son informados de los acontecimientos que incumben en el desarrollo de su trabajo.

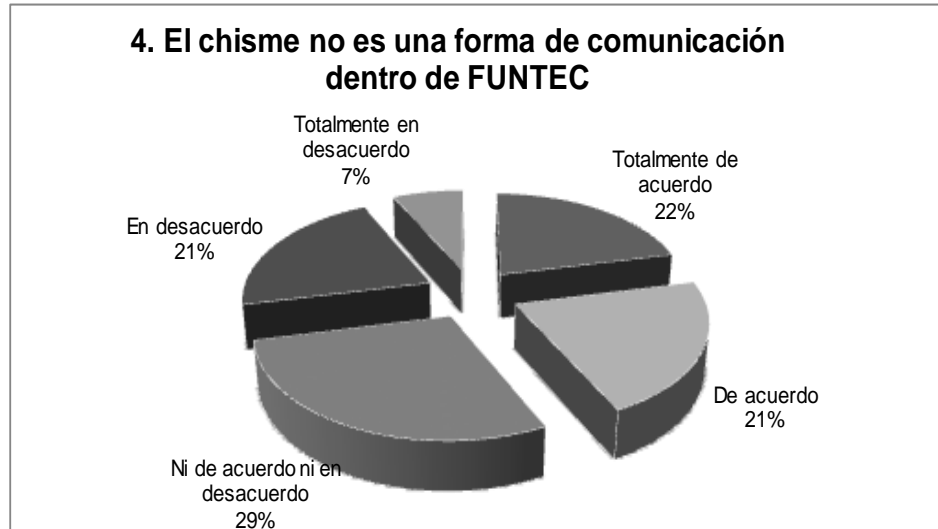


Interpretación:

Definitivamente, las cuestiones de trabajo a la mayoría del personal operativo las da a conocer el jefe inmediato, eso es lo que indica el 85% de los encuestados. El porcentaje restante se divide en el 7% que mencionó la dirección, el 4% que indicó otro, el 3% que dijo que sus compañeros, y ninguna persona seleccionó la opción de nadie.

Aquí podemos observar la comunicación descendente que se lleva a cabo dentro de FUNTEC, ya que en su gran mayoría, el jefe inmediato es quien informa todo lo referente al trabajo que realizan sus subordinados. El 7% de los empleados que mencionaron la dirección es debido a que son personas que trabajan directamente con el director de la fundación. El 4% que manifestó otra respuesta, la cual fue “mi coordinador”, finalmente hace referencia a su jefe inmediato, ya que en el organigrama de FUNTEC, los coordinadores son los jefes contiguos del personal operativo.

Lo que aquí es importante recalcar es de 3% que mencionó “mis compañeros”, ya que hilando las preguntas anteriores con ésta, podría ser debido al comentario acerca de que se enteraba por terceras personas, lo que señalaría de nuevo, la incertidumbre de la fuente de información sobre el trabajo. Es necesario que se tenga muy en claro quién es el responsable de dirigir a cada grupo de trabajo para evitar rumores provenientes de terceras personas.

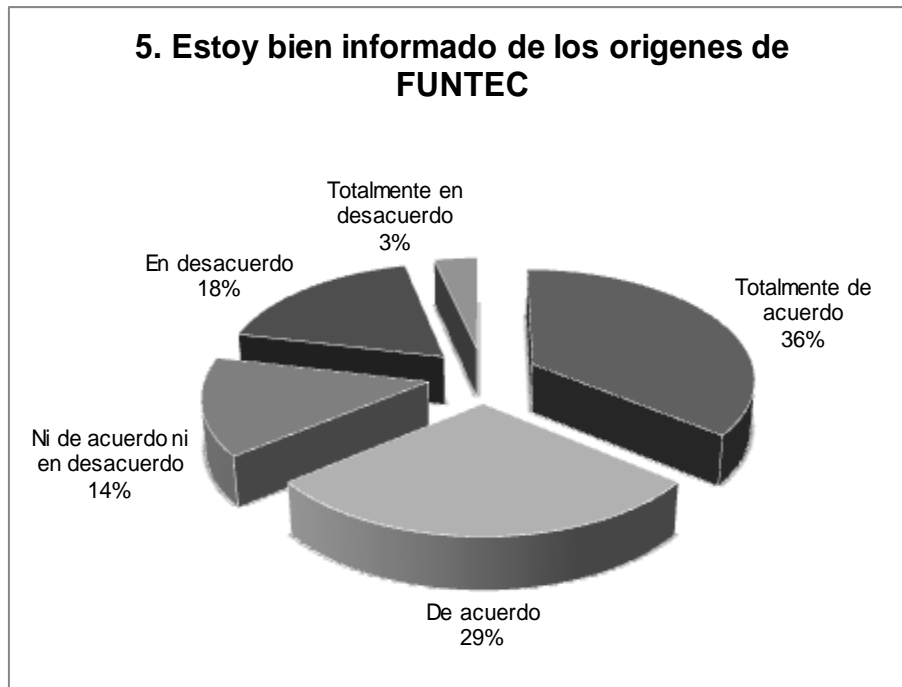


Interpretación:

La mayoría del personal, es decir, el 29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con este enunciado, el 22% está totalmente de acuerdo, curiosamente los opuestos “de acuerdo” y “en desacuerdo” tienen los mismos valores: 21%, y finalmente, el 7% está totalmente en desacuerdo.

Al sumar los porcentajes positivos (21%+22%= 43%) y los negativos (21%+7%= 28%), vemos que casi una tercera parte de los encuestados está de acuerdo con que el chisme es un manera de comunicarse, esto quiere decir que hay un problema de rumores dentro de la organización, sobre todo porque la mayor parte de los trabajadores está indeciso sobre si el chisme es o no es una forma de comunicación dentro de FUNTEC.

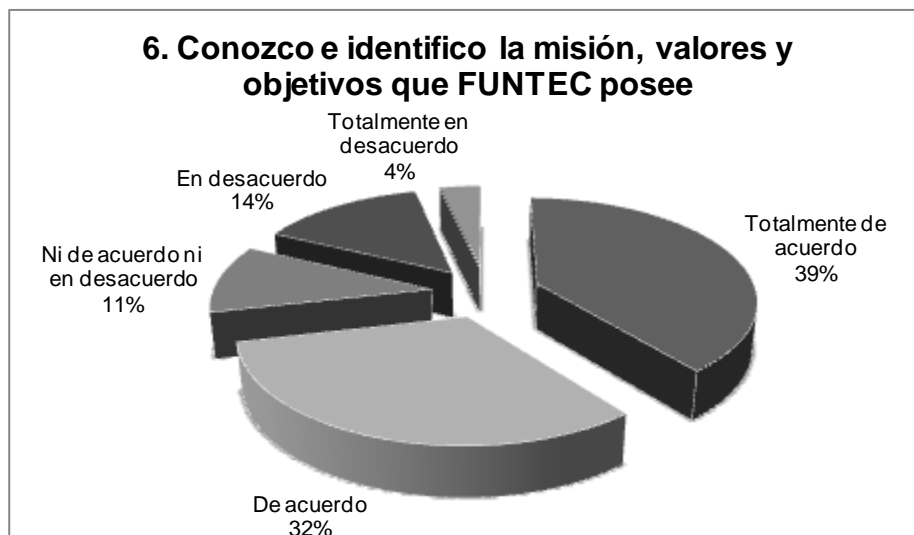
En la aplicación de las encuestas, algunos integrantes de la fundación, mencionaron que siempre surgen rumores sobre cualquier tema, puesto que siempre hay de qué hablar. Lo negativo de esto, según ellos, es que muchas veces esa es su única fuente de información. Aunado a esto, tres de los jefes entrevistados, mencionó que siempre existen rumores entre el personal, que eso ha sido inevitable. Estas declaraciones son prueba de la necesidad de acciones que fortalezcan la comunicación entre los integrantes para evitar habladurías que perjudiquen la calidad de información y la convivencia entre ellos.



Interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 36% respondió que está totalmente de acuerdo en estar bien informado sobre los orígenes de FUNTEC, el 29% está de acuerdo, el 18% mencionó estar en desacuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% está en desacuerdo.

A pesar de que un poco más de la mitad del personal contestó que sí conocía la historia de FUNTEC, también existe casi el mismo porcentaje que dice lo contrario o que está dudosa de saberlo. Cabe señalar que a través de las entrevistas con los directores y coordinadores, se pudo constatar que la organización carece de información oficial y por escrito sobre su creación, la información que manejan sobre esto es verbalmente, y se ha transmitido a través de relatos de personal a personal. A pesar de esto, ellos mencionan que sus subordinados conocen cómo fue el inicio de la fundación.



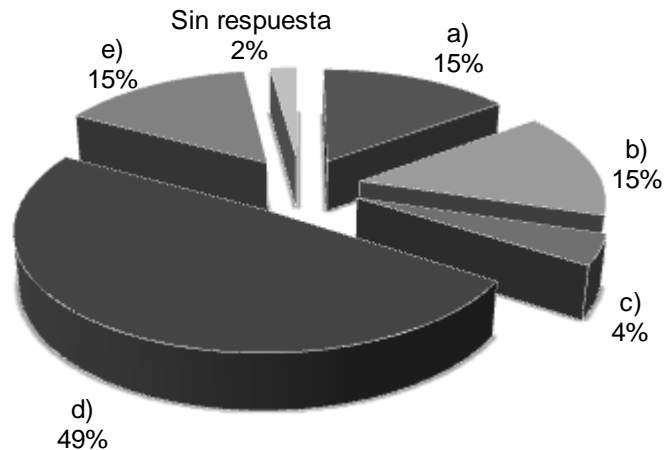
Interpretación:

El 39% de los empleados señalan estar totalmente de acuerdo en conocer e identificar la misión, los valores y los objetivos de FUNTEC, el 32% indica estar de acuerdo, el 14% dice estar en desacuerdo, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% restante está totalmente en desacuerdo.

A pesar de que un gran porcentaje dice conocer e identificar la filosofía de la fundación, es importante acentuar esos porcentajes que están en desacuerdo o indecisos de saberlo, ya que de esto también depende del fortalecimiento de la identidad de FUNTEC. Es necesaria una estrategia que refuerce el conocimiento de estos puntos clave sobre la organización para que el personal se sienta más identificado y sobre todo que conozca a fondo el lugar donde laboran. De hecho, un encuestado escribió una nota donde alude la falta de un plan estratégico.

En lo que concierne a la información recaudada en las entrevistas con los altos mandos, es necesario hacer mención que FUNTEC carece de una filosofía oficial y escrita, y por lo tanto compartida. Todos mencionaron que existía, sin embargo, nadie tiene por escrito la filosofía que define e identifica a la fundación del resto. El 100% de los entrevistados dio una misión distinta al preguntársela, es decir, la misión y los objetivos que presuponen son lo que piensan acerca de lo que debe ser parte de la identidad de la institución.

7. La misión de FUNTEC es:



- a) Apoyar a las empresas en los procesos de instalación de tecnologías para fomentar un progreso continuo de las mismas.
- b) Innovar la infraestructura de las empresas para mejorar su desempeño industrial.
- c) Ayudar a las empresas en la mejora sus competitividades para la generación de empleos.
- d) Apoyar a las pequeñas y medianas empresas, nuevas y en operación, para que mejoren su capacidad de competir y, por esta vía, generen nuevos empleos o conserven los existentes.
- e) Transferir a las empresas, las tecnologías para renovar sus procesos de producción que coadyuve con la certidumbre de su subsistencia con el paso de los años.

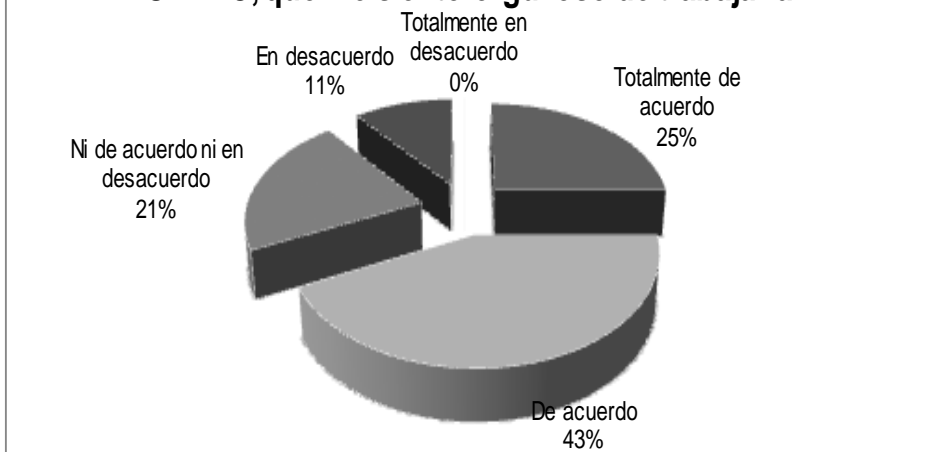
Interpretación:

El 49% de los encuestados indicó el inciso “d” como la misión de FUNTEC, 15% señaló el inciso “a”, 15% indicó el inciso “b”, 15% expresó el inciso “e”, el 4% expresó el inciso “c”, y finalmente el 2% no emitió alguna respuesta.

La intención de esta pregunta era saber si realmente el personal conoce la misión de FUNTEC en comparación con la pregunta anterior. La respuesta correcta es el inciso “d”, lo que significa que un poco menos de la mitad reconoce la misión de la organización.

Es importante mencionar que 19 de las 28 personas encuestadas, emitió más de una respuesta, hubo 2 personas que señalaron que todos los incisos eran la misión de FUNTEC, lo que denota la falta de claridad sobre la identidad de la fundación. La misión que se tomó como acertada es la que generalmente se emite en las presentaciones de FUNTEC hacia públicos externos, es decir, la que se ha dado por oficial, a pesar de la carencia de un escrito que contenga toda esta identidad de la organización.

8. Me identifico tanto con los principios y fines de FUNTEC, que me siento orgulloso de trabajar ahí

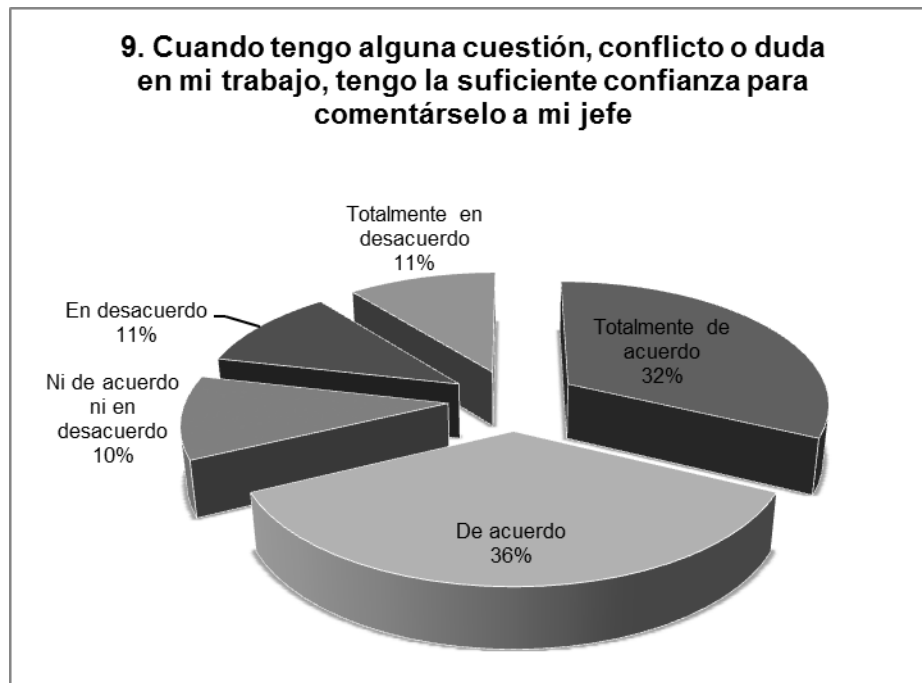


Interpretación:

El 43% del personal está de acuerdo en que está identificado con los principios y fines de FUNTEC por lo que se siente orgulloso de trabajar ahí, el 25% está totalmente de acuerdo, el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y nadie dijo estar totalmente en desacuerdo.

Si se suman los porcentajes positivos ($43\%+25\%=68\%$) se visualiza una satisfacción de la mayoría del personal por trabajar en la fundación, sin embargo, también es considerable el porcentaje que no siente orgulloso y de los que están indecisos en tener ese sentimiento.

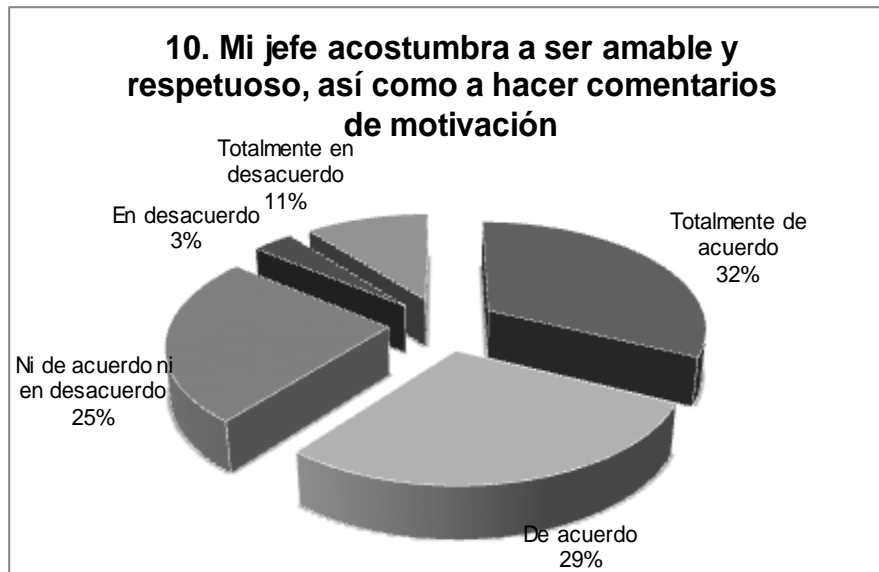
El problema principal que se visualiza nuevamente es que no existe una filosofía precisa y compartida entre los integrantes de FUNTEC. Los fines y principios se han dado por hecho a lo largo del tiempo y a través de su trabajo dentro de la organización, pero tal vez no existe un 100% del personal que se siente orgulloso porque se lo impide esa falta de conocimiento sobre la identidad que distingue a esta fundación.



Interpretación:

Del total de los encuestados, el 36% está de acuerdo en que tiene confianza de comentarle a su jefe cualquier cuestión de su trabajo, el 32% está totalmente de acuerdo, mientras que el 11% está en desacuerdo y de igual forma, 11% está totalmente en desacuerdo; en último lugar tenemos a un 10% que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

Afortunadamente más de la mitad de los encuestados mencionan que pueden acercarse a su jefe por cualquier aclaración referente a su trabajo, no obstante, el 22% menciona que es todo lo contrario, y otro 10% que está indeciso de emitir un juicio sobre si existe o no esa confianza con su jefe, esto a pesar de que en las entrevistas, los coordinadores y los directores dijeron que ellos trataban de otorgar la confianza para que sus subordinados se acercaran a ellos para cualquier aclaración.



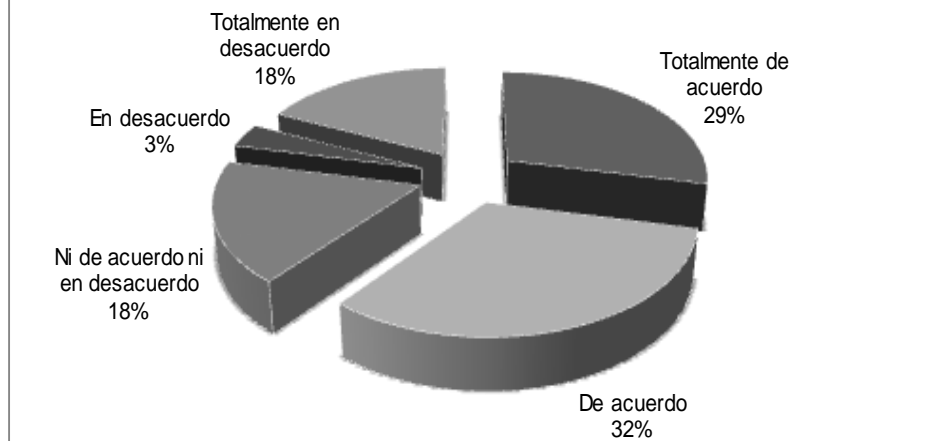
Interpretación:

A través de los resultados de esta pregunta, la mayoría del personal está totalmente de acuerdo (32%) y de acuerdo (29%) en que su jefe acostumbra a ser respetuoso y hacer comentarios de motivación. Por el contrario, el 11% está totalmente en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto.

Aunque es menor el porcentaje negativo, quiere decir que no todos tienen un agrado por el trato que les da su jefe o no están de acuerdo que hace comentarios motivantes para mejorar su desempeño. Aquí tenemos un buen punto para mejorar el liderazgo que se lleva a cabo en FUNTEC, o si no al menos de hacer conciencia de lo que podrían optimizar los altos mandos. Cuestiones como anclar comentarios positivos a los subordinados, parecieran carecer de mucha importancia, pero que repercute en la relación jefe-subordinado.

Al momento de preguntar esto a los jefes, 2 de ellos pusieron una expresión de incertidumbre, sobre todo al insistir si hacen comentarios motivantes a sus subordinados. Ellos dijeron que sí, sin embargo, no todo el personal operativo piensa lo mismo.

11. En la repartición del trabajo, mi jefe siempre es justo. No hay preferencias entre unos y otros



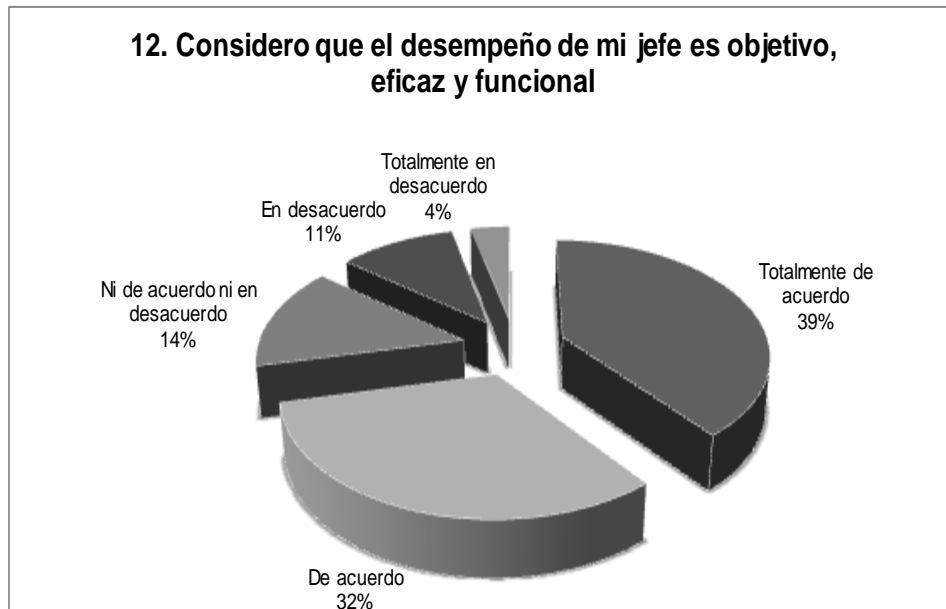
Interpretación:

El 32% del personal indicó que estaban de acuerdo con que su jefe es justo y que no hay preferencias entre unos y otros, el 29% está totalmente de acuerdo en esto, el 18% dijo estar totalmente en desacuerdo con esto, el mismo porcentaje indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% señaló estar en desacuerdo.

A lo largo de las entrevistas realizadas se preguntó a los altos mandos si creían que eran justos con todos, ellos comentaron que sí, y que de hecho mencionaron que no deben de dar muchas órdenes, puesto que cada uno de los empleados saben qué es lo que se tiene que hacer, pero que en momentos de carga de trabajo, procuran repartir adecuadamente la responsabilidad.

No obstante, al momento de la aplicación de encuestas hubo comentarios acerca de que no siempre los jefes son ecuanímes en el trabajo, y que por el contrario, existen predilecciones entre unos y otros.

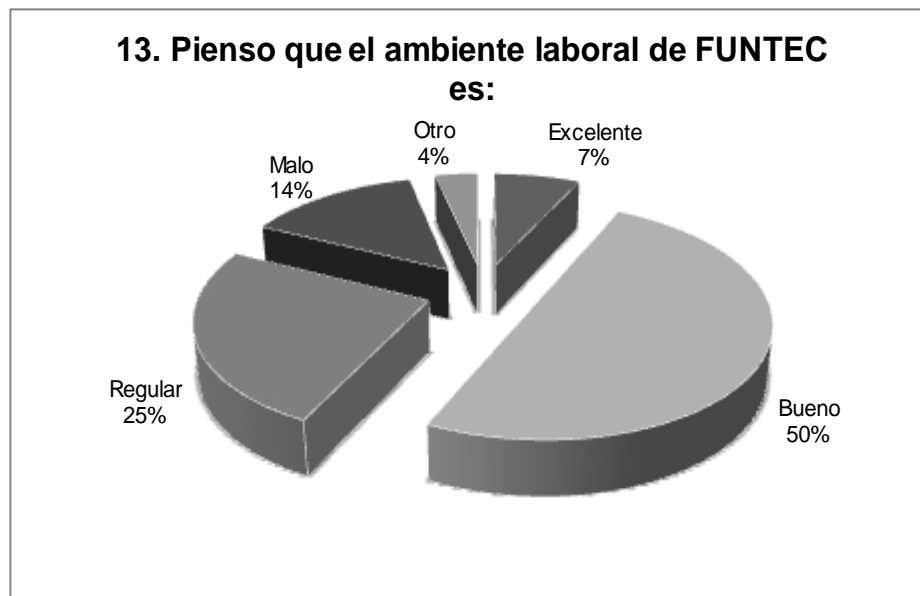
12. Considero que el desempeño de mi jefe es objetivo, eficaz y funcional



Interpretación:

El 39% de los trabajadores de FUNTEC consideran estar totalmente de acuerdo en que el desempeño de su jefe es objetivo, eficaz y funcional, el 32% está de acuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 4% restante está totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

A pesar de que los líderes de la fundación hacen su esfuerzo por ser una buena guía para sus subordinados, según dijeron en las entrevistas, existen empleados que no lo consideran así. Lo que la observación arrojó fue que se siente mucho la diferencia jerárquica entre el personal de FUNTEC, es decir, se le tiene un poco de prevención a los altos mandos por el hecho de tener un nivel mayor.

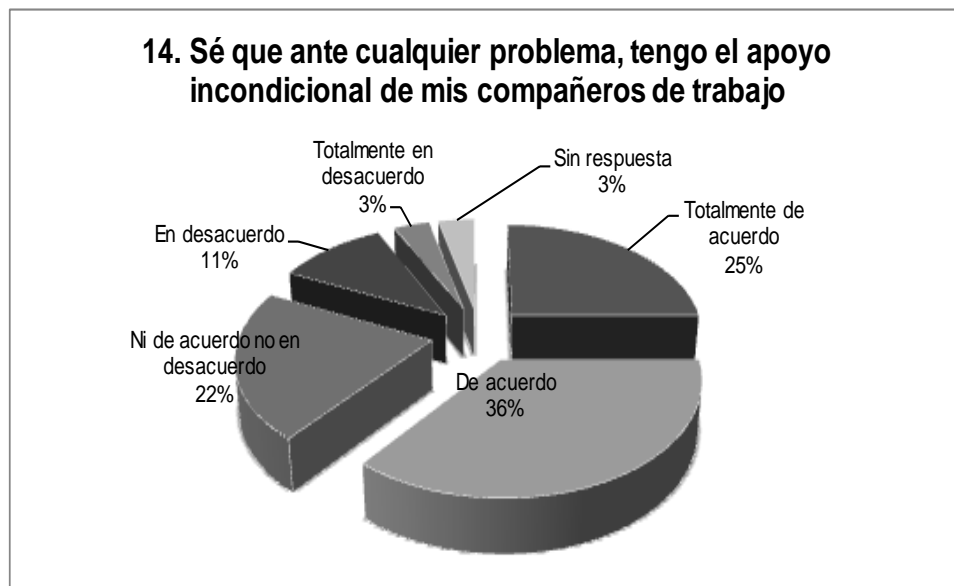


Interpretación:

Exactamente la mitad de encuestados, es decir el 50% de ellos piensa que el ambiente laboral de FUNTEC es bueno; de la segunda mitad está dividida entre el 25% que lo considera como regular, el 14% que lo califica como malo, el 7% que lo aprecia como excelente y hay un 4% que lo evalúa de manera distinta a las anteriores.

En la respuesta de “otro”, el encuestado más que emitir un calificativo hacia el ambiente laboral de la fundación, opinó sobre cómo considera que se encuentra el contexto interno de la fundación. En esta nota, textualmente pone “hay mucha desorganización referente al control de personal y la administración de FUNTEC y eso causa inconformidad”.

14. Sé que ante cualquier problema, tengo el apoyo incondicional de mis compañeros de trabajo



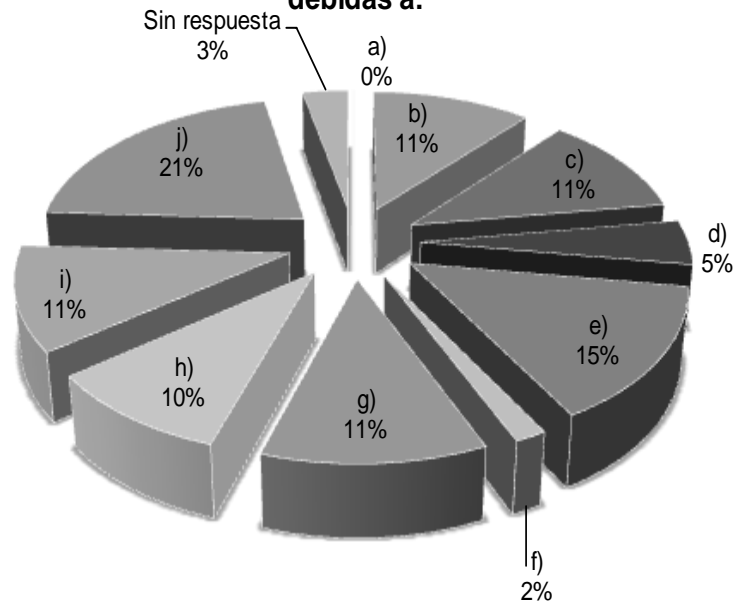
Interpretación:

El 36% del personal operativo de FUNTEC está de acuerdo en tener el apoyo incondicional de sus compañeros de trabajo ante cualquier problema, el 25% está totalmente de acuerdo, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo, y finalmente, el 3% no emitió su respuesta.

Esta pregunta iba encaminada a saber cómo está el compañerismo dentro de la fundación, puesto que es un punto importante para determinar el clima laboral que se vive dentro de la organización. Como se puede observar, la mayoría considera contar con ese apoyo, de hecho, uno de los encuestados escribió la siguiente nota “en lo personal, en lo laboral, en un caso individual”, haciendo alusión en el apoyo va más allá de problemas de trabajo, sin embargo, lo que se buscaría es que casi el 100% pueda emitir este tipo de sentimientos.

Cuando se realizó las entrevistas, los coordinadores y directores expusieron su total confianza en que sus grupos de trabajos se caracterizaban por el apoyo constante, sin embargo, aquí existe casi una tercera parte del personal que no se identifica con esa idea, por lo que es necesario implementar acciones que ayuden a una mejor relación entre ellos.

15. Considero que las fallas en mi área de trabajo son debidas a:



- a) Mis compañeros hacen de mala manera su trabajo porque no están contentos con lo que hacen.
- b) Hay mucha desigualdad por la preferencia hacia unos cuantos.
- c) No se arreglan los problemas en su momento y quedan malentendidos.
- d) Los compañeros tienen apatía por crear un ambiente ameno y propicio para hacer bien el trabajo.
- e) Hay grupos de compañeros muy divididos y cerrados.
- f) Las instalaciones son insuficientes o inadecuadas para realizar el trabajo. (Poca luz, no hay privacidad, tecnología obsoleta, deterioro general, mucho ruido, no dan limpieza a los sanitarios, falta de papelería, etc.)
- g) Existe desconfianza, envidias y mala vibra entre los compañeros.
- h) Mi jefe siempre está de mal humor, por lo que es intolerante e intransigente.

Interpretación:

Del 100% del personal encuestado, 21% consideró que en FUNTEC existen otras fallas que no se encuentran en los demás incisos, 15% indicó que las fallas residen en que hay grupos de compañeros divididos y cerrados, 11% opina que las fallas se deben a que hay mucha desigualdad por la preferencia a unos cuantos, otro 11% considera que es porque no se arreglan los problemas en su momento y quedan malentendidos, otro 11% manifiesta que existe desconfianza, envidias y mala vibra entre los compañeros, otro 11% especula que es porque

siempre hay rumores entre sus compañeros, el 10% piensa que es porque su jefe siempre está de mal humor, por lo que es intolerante e intransigente, 5% cree que es porque sus compañeros tienen apatía por crear un ambiente ameno y propicio para hacer bien el trabajo, 3% supone que las fallas de la fundación se deben a que las instalaciones son insuficientes o inadecuadas para realizar el trabajo, y finalmente, nadie opinó que las fallas se deban a que sus compañeros hacen de mala manera su trabajo porque no están contentos con lo que hacen.

Entre esas esas otras respuestas que emitió el personal, se encuentran:

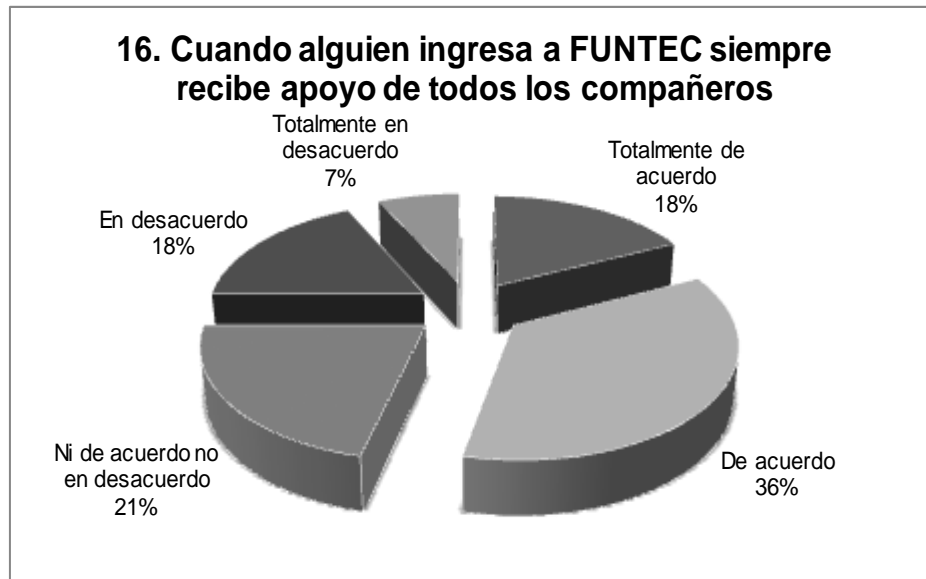
- “No encuentro falla visible que dependa de nosotros, sino del medio ambiente económico o político”. Con respeto a este comentario, un encuestado mencionó que realmente les afectaba el contexto socioeconómico que se estaba viviendo en el país, puesto que cada vez el sueldo rinde menos y los problemas aumentan en casa y muchas veces llevas esa preocupación al trabajo.
- “Cuando ha habido fallas en mi área de trabajo, se resuelven a la brevedad posible con la colaboración de todos los compañeros”.
- “Considero que las fallas en el trabajo son por trabajos especiales, o de aquellos que se tienen que resolver o atender al momento y para ello siempre tengo el apoyo de mi jefe y de mis compañeros que intervienen en estos trabajos”.
- “Falta de precisión en las instrucciones o información complementaria”.
- “No aplica en mi caso”. Esta persona dijo que no podía responder porque en su área sólo era él, y se trató de respetar la decisión.
- “A mí mismo”.
- “Fallas personales”
- “El grado de dificultad”.
- “Sólo cuando existen diferencias de criterio”.

- “Considero que las fallas que existen son sólo eventuales, ya que normalmente todos nos apoyamos y esas fallas surgen principalmente cuando hay presión por entregar algún informe y sólo es cuestión de problema por tiempo de entrega”.
- “La experiencia y capacidad del personal (perfil) no corresponde a las necesidades del área”.
- “Cuando hay alguna falla es de dedo”.
- “En el área en la que me encuentro laborando no hay conflictos ni malos entendidos, y los que aquí trabajamos tratamos de hacerlo a la par, sin importar a quien le toque más o a quien le toque menos, tratamos de hacer lo que nos corresponda de buena gana y eficientemente”.

Además de estos comentarios en el inciso “j”, hubo dos notas a un costado de la pregunta, las cuales mencionaban que “No siempre anda de mal humor mi jefe, la respuesta sería ‘a veces’” y el encuestado que seleccionó el inciso “f”, aclara que la falla de las instalaciones se debe a que no hay privacidad y la tecnología es obsoleta.

Las fallas que resaltan más, según la opinión del personal, son las que surgen cuando hay trabajos extraordinarios, sumado a esto, la falta de información precisa y de instrucciones para hacer bien el trabajo. Además, se pudo percatar por varios comentarios, que existen grupos de compañeros muy cerrados y herméticos, lo que genera otros problemas como los rumores o desconfianza entre ellos, principalmente entre mujeres.

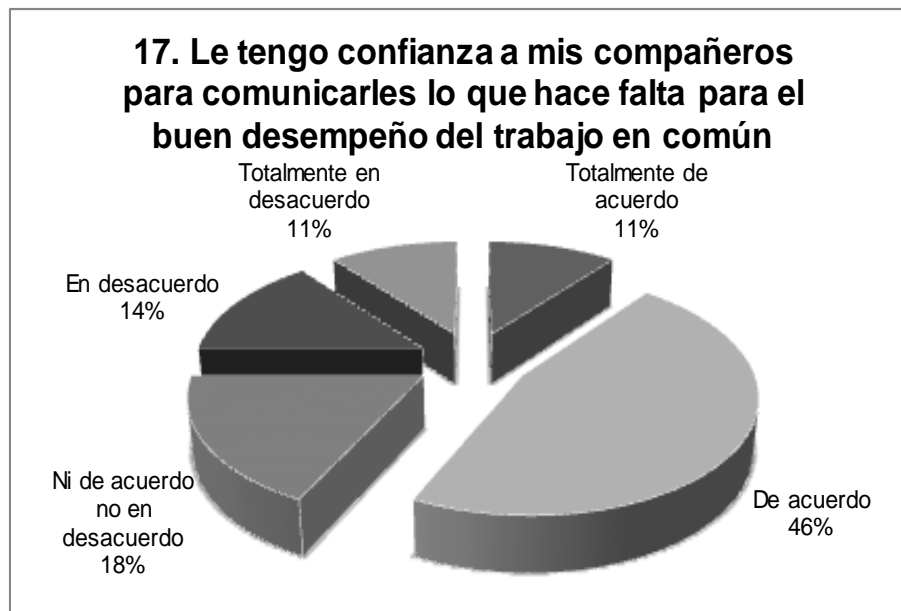
Dos encuestados mencionaron que no hay capacitación continua ni motivación profesional que te ayude a crecer profesionalmente, de hecho, mencionaron que se sienten estancados en ese sentido. También indicaron que hay una cerrazón que no les permite opinar, ya que si lo hacen, podría haber represalias o etiquetas negativas hacia la persona. También si haces todo lo que se te diga sin quejarte, ganas esa etiqueta positiva y se genera desigualdad entre los compañeros.



Interpretación:

El 36% está de acuerdo en que cada vez que alguien ingresa a FUNTEC recibe el apoyo de todos los compañeros, el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% está totalmente de acuerdo, mientras que otro 18% está en desacuerdo, y finalmente el 7% está totalmente en desacuerdo con esto.

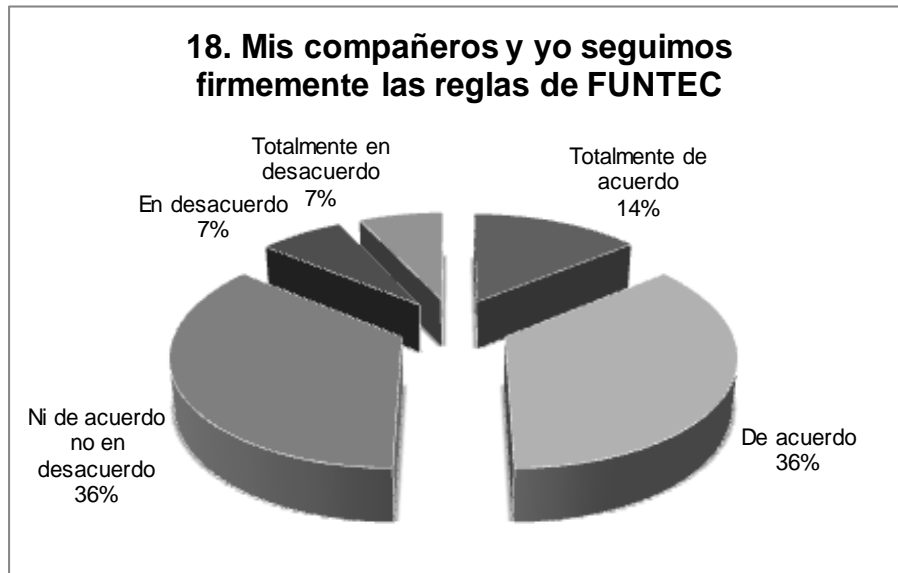
Es casi la mitad del personal quien tiene una visión positiva del apoyo que recibe alguien cuando ingresa a la fundación, y la otra mitad está en desacuerdo o en duda acerca de la veracidad de esto. Cabe destacar, que además del apoyo brindado o no por parte del personal hacia los nuevos integrantes, FUNTEC no cuenta con manuales de inducción, sólo ofrece una capacitación del cargo específico que se cubrirá.



Interpretación:

De acuerdo con las información recaudada, el 46% del personal expresó estar de acuerdo al preguntarles si le tienen confianza a sus compañeros para comunicarles lo que hace falta para el buen desempeño del trabajo en común, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11% dijo estar totalmente de acuerdo, mientras que otro porcentaje igual dijo estar totalmente en desacuerdo, finalmente el 14% restante indicó estar en desacuerdo.

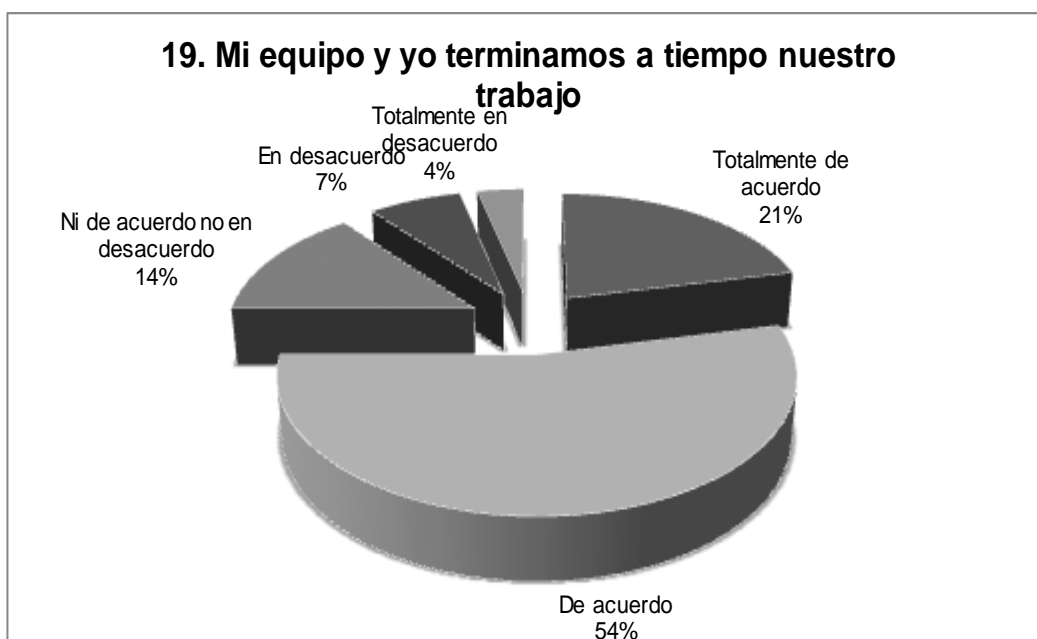
Más de la mitad dijo sentir confianza con sus compañeros para hacerles comentarios sobre el trabajo común, pero también casi la otra mitad estuvo en desacuerdo o indeciso de tener ese suficiente compañerismo, por lo que se puede decir que los porcentajes indican que las relaciones grupales e interpersonales no están funcionando adecuadamente.



Interpretación:

Esta pregunta se realizó con el fin de saber si realmente tienen una cultura normativa dentro de FUNTEC. De acuerdo a los resultados, el 36% está de acuerdo con seguir reglas dentro de la fundación, otro 36% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación, el 14% expresó su total acuerdo, un 7% mencionó estar en desacuerdo e igual otro 7% aseveró estar totalmente de acuerdo.

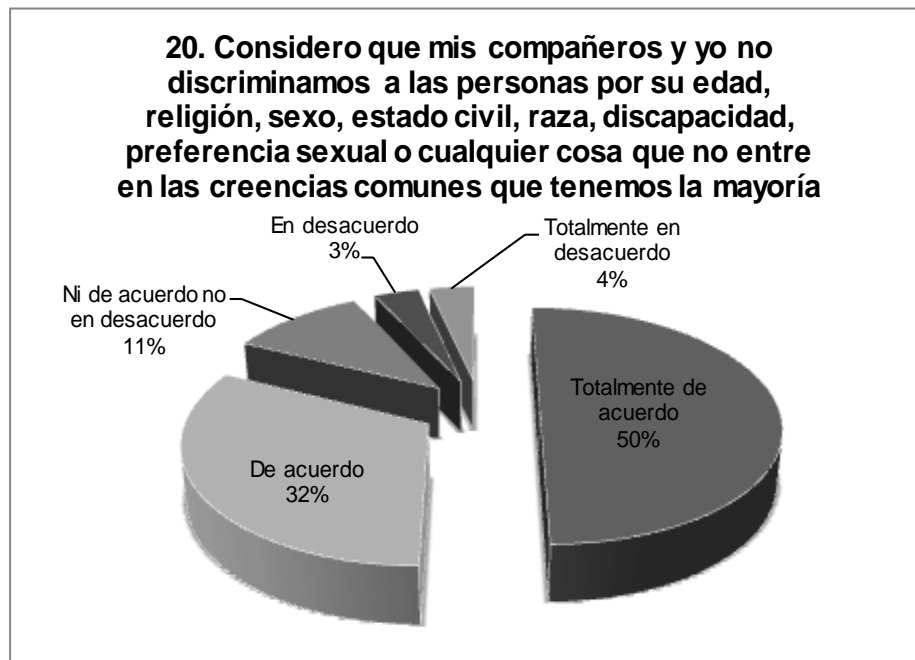
Vemos que las opiniones negativas en comparación con las positivas, no tienen una diferencia marcada, y más aún porque un gran porcentaje opinó que está indeciso sobre si se siguen reglas dentro de la organización. La razón se debe a que FUNTEC no cuenta con reglamentos internos que rige las conductas del personas, existen, como se dijo en el segundo capítulo, algunos reglamentos generales, sin embargo, no se han diseñado unos que estén meramente planteados para la fundación.



Interpretación:

Vemos que el 54% del personal expresó estar de acuerdo en que su equipo termina a tiempo con su trabajo, el 21% dijo estar totalmente de acuerdo, 14% mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% considera estar en desacuerdo, y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Los jefes de áreas indicaron que muchas veces el trabajo no puede planificarse, puesto que salen cuestiones inesperadas, sin embargo, mencionaron que tratan de darle tiempo suficiente a cada subordinado para que termine a tiempo su trabajo.



Interpretación:

Otro aspecto importante sobre la cultura es el manejo de la discriminación dentro de la organización, ya que son creencias que se van generando y heredando. El 50% del personal operativo considera que está totalmente de acuerdo en que no hay discriminación alguna dentro de la fundación, el 32% está de acuerdo, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4% piensa que está totalmente en desacuerdo, y el 3% restante cree estar en desacuerdo con esta afirmación.

Es de buen agrado saber que la mayoría de los empleados consideren que no hay algún tipo de discriminación en FUNTEC. Sin embargo, se requiere de una estrategia que pueda reforzarlo para ese porcentaje que no está de acuerdo o que está indeciso en su contestación.

3.3. Análisis FODA

Recabando toda la información obtenida a través de las herramientas metodológicas utilizadas, es posible realizar el análisis FODA que nos permita obtener un panorama general de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que caracterizan a FUNTEC.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">❖ Es una de las pocas organizaciones civiles que se dedican al apoyo tecnológico e innovador de las pequeñas y medianas empresas.❖ Diversificación de sectores industriales con los que se cuenta para otorgar el apoyo.❖ Existe orgullo y compromiso entre el personal que labora en la organización.❖ El personal operativo está abierto a cualquier cambio en la organización.❖ No hay constante rotación de personal.❖ Respeto y admiración del personal hacia el director ejecutivo.❖ Casi todo el personal con estudios profesionales.❖ Las instalaciones cuentan con un espacio para preparar café o tomar agua potable.	<ul style="list-style-type: none">❖ Falta de información oficial sobre la historia de la organización.❖ No se aprovechan al máximo todos los mecanismos de comunicación con que se cuentan en la fundación.❖ Las instalaciones están divididas en dos grandes bloques.❖ Algunos de los jefes no tienden a fomentar confianza para el apoyo a sus subordinados.❖ Existen rumores dentro de la organización.❖ No existen mecanismos de comunicación globales que incluyan a todas las áreas.❖ Carencia de una estructura organizacional sobre los valores y objetivos formales en la fundación.❖ No hay capacitación continua.❖ Información escasa entre el personal sobre lo que acontece en la institución.❖ No existe señalización de seguridad en las instalaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La ubicación de la fundación es céntrica, sin embargo, la cercanía a Reforma genera una mayor carga de tránsito, y más con las constantes manifestaciones en esa avenida. ❖ El chisme es una manera por la que se enteran algunos empleados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amplias instalaciones. ❖ La constante innovación tecnológica de la actualidad enriquece el trabajo por el cual se lucha en la fundación. ❖ Las PyMEs abarcan una gran parte del sector industrial mexicano, por lo que son una fuente rica en la expansión de la tecnología. ❖ La preocupación sobre el medio ambiente, no sólo a nivel nacional, da un mayor campo de acción a instituciones que apoyan a proyectos encaminados a su cuidado, como FUNTEC y su fondo para proyectos de prevención de la contaminación. ❖ Proyectos emprendedores de diversa índole. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No se cuenta con una filosofía organizacional formal ni compartida por todo el personal. ❖ Los altos mandos tienen cierto prejuicio sobre la incorporación de nuevas tecnologías o software que permita hacer más práctico el trabajo. ❖ No existe privacidad en las oficinas de los integrantes. ❖ División del personal en grupos herméticos. ❖ Resistencia al cambio por parte de los altos mandos. ❖ No existen comentarios de motivación que anclen aspectos positivos en los empleados. ❖ Existen modificaciones constantes al logotipo de la fundación. ❖ Falta de interés por el apoyo entre compañeros debido a la preferencia hacia unos cuantos.

3.4. Diagnóstico

Considero que FUNTEC tiene una variedad de mecanismos para desarrollar una buena comunicación organizacional. A pesar de que es una fundación de tamaño pequeño, cuenta con herramientas necesarias para mantener informado a su personal, sin embargo, el principal reto es crear una conciencia sobre la importancia del flujo de información sobre lo que pasa dentro de la organización.

Uno de los inconvenientes físicos que se deben de considerar es que los empleados de FUNTEC se dividen espacialmente en dos áreas separadas, sin embargo, no es impedimento para mantener al tanto a todo el personal sobre lo que acontece, no importando el área o programa al que pertenezca. Son independientes, pero no dejan de ser una sola institución.

Crear un ambiente informado, traerá consigo un sentimiento de importancia para cada integrante de la institución, ya que se tomará en cuenta para darle a conocer todo lo que sucede. Además de que se tratará de evitar los rumores que perjudiquen a la fluidez de información correcta, así como evitar malentendidos que afecten las relaciones personales entre los integrantes.

El hecho de que el personal no conozca los inicios del lugar donde laboran, genera la incertidumbre sobre la falta de una noción a fondo sobre lo que es la organización, y repercute en la identificación que se tenga hacia la labor por la cual se trabaja. Es conveniente una propuesta que refuerce la información sobre el nacimiento de la institución.

La fundación no tiene una identidad sólida, de hecho carece totalmente de una visión. La filosofía que se presenta (misión, valores y objetivos) es sólo lo que algún día se especuló que era y de ahí se ha reproducido, sobre todo en las presentaciones hacia los públicos externos. Se sabe la misión por lo que se trabaja de manera informal, pero no hace falta una seriedad que refuerce su importancia día a día. Todos saben que existen esos fundamentos, pero nadie tiene un documento oficial de esto.

Asimismo, la identidad visual de FUNTEC no se lleva de manera correcta, ya que existen variaciones en su logoimago tipo, por ejemplo, al colocarlo en presentaciones, se encontró que en ocasiones se ha modificado el color del fondo, o bien, han cambiado su tamaño, lo que generará una identidad sin continuidad ante el público al cual es presentado.

Otro problema identificado es que la organización también carece de un reglamento interno que regule las relaciones entre sus integrantes. Existe sólo recomendaciones para el uso técnico del equipo, pero no hay una normatividad para el personal. Esto generaría beneficios considerables como un mayor conocimiento sobre la identidad de la fundación, poseer pautas de conducta ante cualquier inconveniente, y también tener la seguridad de que los altos mandos no puedan imponer sanciones o normatividades sólo porque ellos lo consideran de la noche a la mañana, situación que causaría inconformidad en el personal.

El personal de la fundación siguen las reglas que a través de la experiencia han aprendido, esas son para ellos las pautas que deben seguir, pero no existe una base sólida ni fundamentos oficiales y únicos que se compartan entre ellos. Asimismo, no tienen un manual de procedimientos donde especifiquen sus tareas y responsabilidades que pudiera guiarlos al momento de cualquier duda.

El liderazgo en FUNTEC tiene varias cosas cambiables y mejorables. Se pudo constatar que no todos los integrantes tienen la suficiente confianza para acercarse a su jefe para aclarar cualquier situación referente al trabajo, lo que significa que no hay una seguridad en aclarar puntos que ayuden al buen desarrollo de las labores en la organización.

Esto, evidentemente, depende de una cordialidad y de un trato amable de los jefes para ofrecer cualquier tipo de ayuda en el momento que se requiera. También obedece a las barreras que el líder ponga hacia sus subordinados por jerarquía o por cualquier cuestión personal o laboral se tenga. En el caso de FUNTEC, es muy marcado el trato que se les da a los jefes, y aunque es comprensible, ya que jerárquicamente son quienes toman las decisiones, no debe desarrollarse al punto que se tenga un grado de temor por opinar o pedir ayuda.

Considero que las áreas de FUNTEC entre más pequeñas son, más se tiene confianza los líderes, es decir, existen áreas muy chicas en la fundación que se prestan para la creación de una mejor confianza entre jefe-subordinado. Se pudo notar que el trato no es el mismo en comparación con los equipos más grandes de trabajo. Esto se debe a que existe más control, conocimiento e interacción entre las unidades de trabajo pequeñas. De hecho esto se siente en la forma en que se dirigen unos a otros.

El área de Administración y Finanzas es donde se notó más problemáticas, ya que existen inconformidades sobre el control del personal y sobre los manejos administrativos que ésta sección realiza. Queda claro que cada uno de los líderes maneja su equipo de trabajo de manera distinta, no obstante, existe inconformidades en la gestión administrativa debido a que no han sido eficientes sus procesos al momento de solicitar algún trámite.

Existe también un sentimiento de falta de oportunidades para emitir su postura de manera abierta ante toma de decisiones, injusticias, malentendidos o simplemente emitir su criterio en cualquier aspecto laboral. La vía perfecta es hacer conciencia en los líderes sobre la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo sin ningún tipo de represalias, una medida eficaz sería mecanismos anónimos de sugerencias.

El ambiente laboral de FUNTEC es bueno, sin embargo, tiene grupos divididos y cerrados que generan desconfianza al momento de pedir ayuda. No todos tienen la confianza de acercarse a otro y comentar cuestiones laborales y mucho menos personales. La peor consecuencia de esto, es que a largo plazo se forma una cultura apática para quitar barreras entre ellos y sobre todo desigualdades o preferencias entre ellos. La mejora de estos puntos anteriores es de suma importancia para la creación de un clima organizacional sano.

La falta de una adecuada comunicación interpersonal y los rumores también acarrea consecuencias como malos entendidos que si no se apaciguan, llevarán a riñas internas y grupos aún más herméticos. La solución más factible es que exista

una mayor convivencia entre ellos, sobre todo en actividades fuera del trabajo, ya si existen inconvenientes, estos fueron creados en un ambiente de presión laboral, sin embargo, en contextos diferentes, podría ser totalmente lo contrario.

A través de la observación, se pudo constatar que FUNTEC cuenta con oficinas separadas para la mayor parte de sus integrantes, sin embargo, no hay privacidad entre ellos, ya que no cuentan con puertas o de lo contrario siempre están abiertas. Es una costumbre que se ha implementado como regla, sin embargo, impide que exista confianza para realizar una llamada telefónica libremente o una conversación personal de manera confidencial.

FUNTEC cuenta con tecnología para poder realizar el trabajo, sin embargo, se percató que existen máquinas obsoletas que no dan un buen desempeño. En la observación se pudo constatar que hubo fallas en las computadoras y una de sus impresoras está ya muy deteriorada.

En este punto de la infraestructura, es necesario hacer hincapié que la fundación no cuenta con señalización de seguridad, ni capacitación a sus integrantes en caso de algún siniestro. Como en muchas organizaciones, los aspectos de seguridad siempre toman un segundo plano debido a que no hay una cultura de resguardo, pero que es necesaria, y más aún, cuando FUNTEC se localiza en la Delegación Cuauhtémoc, lugar donde se percibe más los sismos.

La fundación tampoco cuenta con un manual de inducción general para sus empleados. Existen este tipo de manuales, pero por área y sólo se limitan al proceso técnico-laboral que desempeña cada cargo. Sin embargo, no se da una síntesis de lo que es la organización y su filosofía. Esto es necesario para que desde un inicio el personal tenga el conocimiento sobre su lugar de trabajo.

La cultura de compañerismo de la fundación responde a los grupos divididos que existen, es decir, se da de manera dividida y elitista, puesto que si perteneces a un grupo y necesitas de su apoyo, éste lo tendrás, mientras que si no perteneces a él, no recibes el mismo trato.

La cultura del tiempo en las actividades que se realizan dentro de una organización, reflejan también una creencia de la planificación. El que la tenga o no, no es un detalle bueno o malo, simplemente es estar al tanto de cómo se maneja este tipo de creencias. En el caso de FUNTEC, muchas ocasiones no llevan actividades con pautas temporales, puesto que salen trabajos especiales, pero cuando no se tiene alguna labor extraordinaria, el trabajo se realiza a tiempo, por ejemplo, la nómina, los pagos, etc.

Finalmente, se puede decir que FUNTEC, a casi 17 años después de su creación, es una organización que ha luchado por mantenerse en función, ha habido cambios de líderes y de personal operativo, pero ha tratado de sobresalir, y más con esta dirección a cargo del Lic. Héctor Arangua Morales, quien, en palabras de varios empleados, ha sabido guiar de buena manera a la fundación.

Con el resultado de todo lo anterior, posteriormente se determinarán propuestas estratégicas para la mejora interna de la fundación, pero sobre todo para el fomento de una nueva cultura laboral que encaminará a la organización hacia un ambiente saludable. Es importante también que se atiendan aspectos físicos de las instalaciones para ayudar un poco a la buena convivencia y satisfacción de trabajar hacia quienes forman ya parte de ella y para quienes lleguen a integrarse a su equipo de trabajo.

3.5. Propuesta estratégica

A partir del desglose de encuestas, su análisis y el panorama general que nos brindó el análisis FODA sobre FUNTEC, a continuación se proponen una serie de dinámicas con el fin de mejorar aspectos negativos que resultaron en el diagnóstico:

Comunicación interna	
<p>Objetivo:</p> <p>Fortalecer los mecanismos de comunicación dentro de la organización y mantener una transmisión eficiente de información en todas las áreas.</p> <p>Público:</p> <p>Jefes y personal operativo</p>	
Estrategia	Técnicas
<p>Fortalecer la identificación de los recursos comunicativos con los que cuenta FUNTEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una junta con todos los directores y coordinadores para la identificación de los medios con que cuentan para informar a sus subordinados. • Elaborar una presentación para todo el personal operativo, dando a conocer los medios acordados.
Estrategia	Técnicas
<p>Programa de actualización de tablero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Designar la responsabilidad de recolectar quincenalmente la información de todas las áreas sobre los proyectos que se estén llevando a cabo o la agenda definida que se tenga en caso de tener planes futuros. • Abrir la posibilidad de compartir información de cualquier índole que sea de interés para algún integrante de la fundación, por ejemplo, algún artículo científico interesante o alguna nota periodística que le gustaría compartir. • Colocar información sobre la organización, por ejemplo, algún reconocimiento reciente o alguna decisión tomada que afecte al personal, no importando a quienes.

Estrategia	Técnicas
Reuniones bimestrales de información global.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada bimestre, todas las áreas, tendrán una junta en donde expongan lo realizado en esos últimos dos meses. Se puede designar a un integrante por área para la exposición de ésta información o bien, el coordinador podría realizarla. • Apoyarse de alguna presentación audiovisual que permita hacer más gráfica la explicación.
Estrategia	Técnicas
Implementar un buzón de sugerencias anónimo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de un material resistente, un contenedor con un orificio pequeño. • Determinar que al pago de cada quincena, todos los miembros de la organización deben depositar una sugerencia, comentario, queja, opinión, felicitación o cualquier apreciación que tengan sobre lo que se laboró en la quincena que está por concluir. Para mayor seguridad, se sugiere que no sea escrito a mano, sino a computadora. • El personal del área de Administración y Finanzas deberá vaciar la información y llevar un registro para que se expongan las conclusiones en la reunión bimestral ante todos los demás.
Estrategia	Técnicas
Actualizar la página de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un diseñador o programador que se encargue de la reestructuración de la página web con que cuenta la fundación o capacitar a la persona de soporte técnico para actualizar la página. • Colocar en la página misión, visión, objetivos, valores e historia que apruebe del cuerpo directivo. • Difundir a través de este medio digital reconocimientos, proyectos importantes realizados y el organigrama de la organización.

Identidad organizacional	
<p>Objetivo:</p> <p>Crear la filosofía de FUNTEC por parte de los directivos y difundirla a todo el resto del personal.</p> <p>Público:</p> <p>Jefes y personal operativo</p>	
Estrategia	Técnicas
<p>Elaboración de un escrito donde se exponga la historia formal de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación profunda en la que se recaude todo tipo de material histórico sobre la fundación. • Redacción de una versión formal de la información en la que contenga datos precisos sobre los fundadores y su contexto histórico. • Exponer el escrito terminado a todo el personal en alguna junta bimestral. • Diseñar un cartel con los puntos relevantes de este escrito y exhibirlo en el tablero de anuncios.
Estrategia	Técnicas
<p>Creación de un manual de identidad e inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del cuerpo directivo para generar y formalizar la misión, visión, objetivos y valores de FUNTEC. • Elaboración de un manual que contenga los puntos de identidad de la fundación. • Mandar el escrito a todo el personal a través de un correo electrónico. • Confeccionar marcos que contentan misión, visión, valores y objetivos por escrito a un tamaño considerable y colocarlos en las recepciones de cada piso.

Estrategia	Técnicas
<p>Crear un reglamento interno para todo el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una normatividad donde todos los jefes estén de acuerdo. • Imprimir este escrito y repartirlo físicamente a cada uno de los integrantes de la organización, así como exhibirlo en el tablero de anuncios.
Estrategia	Técnicas
<p>Interpretar oficialmente el logoimogotipo de FUNTEC, y determinar las reglas de su uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una junta en donde los jefes determinen la interpretación oficial del logoimogotipo de FUNTEC. • Determinar las reglas de su uso y crear un archivo virtual que lo contenga. • Enviar por correo electrónico tal archivo y hacer hincapié en que no debe haber modificaciones de color ni de fondo al momento de utilizarlo. • Establecerlo como protector de pantalla para constante referencia y recordación del personal.

Liderazgo	
<p>Objetivo: Capacitar a los altos mandos y formalizar actividades y responsabilidades del personal.</p> <p>Público: Jefes y personal operativo</p>	
Estrategia	Técnicas
<p>Difusión de Organigrama</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el organigrama. • Unir el organigrama en una sola estructura, es decir, sin separarlo por programa, sino que se vea un cuadro íntegro y sincrónico. • Imprimirlo a una escala donde pueda ser visible sin problemas, y colocarlo al lado del tablero de anuncios.

Taller de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un especialista en liderazgo quien lleve a cabo un taller de liderazgo a todos los altos mandos de la fundación, o bien, que el departamento de Recursos humanos y materiales reparta a los jefes, temas referentes al tema de liderazgo, y en sesiones semanales, ellos estén encargados de investigar y exponer su tema a los demás líderes. Al final de cada sesión realizar un debate sobre la aplicación de lo visto a las áreas de trabajo.
Estrategia	Técnicas
Creación de un manual de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Con ayuda del área de administración y finanzas y del encargado de recursos humanos, elaborar un manual de procedimientos donde se especifique las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los puestos. • La exposición de este manual estará a cargo del jefe de cada área, él determinará el medio de comunicación más eficaz entre su equipo laboral.

Clima y cultura organizacional	
<p>Objetivo:</p> <p>Mejorar relaciones interpersonales y sobresalir aspectos culturales que caracterizan al personal de FUNTEC</p> <p>Público:</p> <p>Jefes y personal operativo</p>	
Estrategia	Técnicas
Mesas redondas	<ul style="list-style-type: none"> • El área de administración y finanzas, realizará un sorteo en donde se establezcan equipos conformados por un integrante de cada área.

	<ul style="list-style-type: none">• Cada uno de ellos, tendrá la tarea de llevar una actividad dinámica para conformar una mesa redonda creativa y lúdica, utilizando material de diversa índole como estambre, tijeras, cartulina, etc. La imaginación debe ser el límite de estas reuniones, lo importante es conocer más a los demás.• Al final de cada sesión, habrá un momento de reflexión en donde los participantes dirán qué les dejó estos círculos interactivos.• Si alguien de ellos tiene conocimientos sobre alguna técnica como baile, yoga, pintura, acuarela, etcétera, puede desarrollarla para todos los demás.
--	--

Lo que se pretende en general con estas estrategias es mejorar los puntos negativos arrojados por el diagnóstico. Como ya se comentó, esto es sólo una propuesta, prosigue la aceptación y la implementación en la organización analizada. A mediano plazo, se espera que las propuestas rindan frutos. Lo importante es que la fundación haga conciencia de que estas tácticas no son de costos elevados y que pueden funcionar. Darse la oportunidad de implementar estas acciones en su beneficio es lo que se espera de FUNTEC.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se trató de poner énfasis en la importancia que tiene la comunicación en cualquier organización, sin importar el ramo en donde se desenvuelve ni la cantidad de personal operativo que la compone. Las organizaciones están compuestas de integrantes heterogéneos con diversas formas de pensar, de preparación profesional y de creencias, que conviven regidos por objetivos organizacionales. Hablar de interacción humana es hablar también de comunicación.

La comunicación en las empresas tiene una vital importancia para el desarrollo de metas. Todos los integrantes necesitan de otros para poder llevar a cabo sus responsabilidades; no es concebible una institución con personas aisladas y herméticas. Cada una de ellas debe informar y ser informada de lo que pasa en un contexto donde comparte casi la mayor parte del tiempo. Después del hogar, las organizaciones se convierten en el segundo lugar donde las personas pasan la mayor parte del tiempo, y en muchos casos, el primero.

La comunicación organizacional, como su nombre lo indica, es una disciplina encargada de optimizar los procesos comunicativos dentro de las instituciones para un mejor funcionamiento en sus funciones. Más allá del manejo de los mensajes internos, esta rama de las Ciencias de la Comunicación, junto con la Psicología y la Administración, busca un desarrollo organizacional integral donde se contemplen aspectos de ambiente laboral, liderazgo e identidad corporativa.

La tarea principal de la comunicación organizacional es ayudar al buen funcionamiento de sus procedimientos internos y externos, para incidir en la perdurabilidad de la institución. En este trabajo, se ha hecho énfasis en la importancia de la comunicación al nivel interno de la organización, ya que el estado saludable de ésta generará una productividad mayor, y sobre todo se verá reflejado de manera externa. La base primordial para una buena proyección es saber quién se es, hacia donde se va y estar conscientes de que cada integrante es clave para poder lograrlo.

La comunicación en las organizaciones se divide en interna y externa. La primera de ellas es cuando los mensajes están destinados o fluyen dentro de la organización y quienes los reciben son todos los miembros de la organización sin importar el nivel dentro del organigrama de la corporación. La segunda se enfoca a toda la información que emana de la agrupación hacia el exterior, es decir, hacia los clientes, gobierno, competencia en el mismo ramo, proveedores, y cualquier organismo que pueda apreciarla desde un entorno no propio.

La importancia de estos dos tipos de comunicación y de su efectividad radica en la armonía que ambos tienen para llegar a un fin común. Es decir, tiene que quedar muy claro el fin primordial, el objetivo supremo para que la información fluya sin inconvenientes en esas diversas técnicas de comunicación. Entra aquí la tarea del comunicólogo, donde trabaja por ver a la corporación como un ente único y solidificado que emita mensajes eficaces para transmitirse de manera correcta hacia el exterior. No obstante, existen otros tipos de rubros importantes en la comunicación organizacional como el clima, la cultura y la identidad, donde todos ellos convergen en la edificación de una organización con bases firmes, y por supuesto, con ambiente laboral propicio para crear personal identificado con el objetivo general, productivo y satisfecho.

Una de las maneras en la que se puede saber cuál es el panorama general de la comunicación en una institución es a través del diagnóstico organizacional. A través de este análisis, las organizaciones pueden detectar puntos rojos en sus procesos y plantear acciones de mejora y desarrollo. Debemos considerar que el

ambiente socioeconómico y político que viven las empresas, debe ser punto crucial para un constante monitoreo en sus procedimientos y generar también cambios positivos en su interior.

Este trabajo de investigación cumplió con su objetivo principal que fue el diagnosticar a la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC A.C .a través de un análisis organizacional a fondo sobre el flujo de información interno. Así como aspectos particulares derivado de esto como lo es el conocer el funcionamiento de ésta fundación, estudiar las redes comunicativas y su eficacia dentro de la organización, encontrar problemas y áreas de oportunidad en la fundación, y sobre todo el diseñar y proponer estrategias de investigación-acción para que a través de su implementación se pueda alcanzar una mejora en la comunicación organizacional de esta institución.

Este diagnóstico organizacional se desarrolló por la importancia que la objetividad que se trae al ser un analista externo a la organización. Para su realización fue necesario ver a FUNTEC como un todo con cohesión entre sus elementos hacia un fin común, es por ello, que el primer paso fue conocer perfectamente a la organización a través del contacto directo con sus integrantes, puesto que ellos pertenecen a ella y tiene un campo más amplio de conocimiento. Asimismo, la investigación documental para la recopilación de información fue crucial para ver el fondo y trasfondo de la organización y desarrollar un abanico amplio de posibilidades para la detección de fallas en su estructura.

La metodología utilizada a través de la observación, entrevistas y encuestas, dio resultado puesto que abarco aspectos cuantitativos y cualitativos, lo cual arrojó la información necesaria para poder diagnosticar a la fundación. A Través de esto se detectó que FUNTEC no cuenta con una identidad oficial definida por escrito que le permita esclarecer su identificación ante sus integrantes y ante el público externo. Sus herramientas comunicativas no son explotadas eficientemente, falta una mayor conciencia de qué medios pueden ser más utilizados para evitar problemas, con los cuales ya vive, como es el rumor. Pero

todo esto depende de un liderazgo consiente y afanoso por implementar estrategias que minimicen las fallas.

Los integrantes de FUNTEC están contentos por trabajar en esta fundación, sin embargo, les falta una mayor convivencia y conocimiento de los demás para romper esquemas o malos entendidos que existen entre unos y otros. El clima que prevalece en la organización es un tanto negativo por la existencia de grupos cerrados y herméticos, sin embargo, esta problemática se contempla también en las propuestas de acción.

Básicamente la propuesta estratégica expuesta da respuesta a los rubros de comunicación interna, identidad, liderazgo, clima y cultura organizacional. Se hace mucho hincapié en forjar la identidad de la fundación para lograr un sentimiento de integración entre todo el personal y apaciguar los grupos divididos. Asimismo, se proponen acciones para los líderes, cuya labor incumbe a todo el personal. En cada uno de estas directrices se proponen acciones sin costos elevados y con la participación de cada uno de los integrantes sin importar su jerarquía en la fundación. A corto y mediano plazo se planea que estas acciones puedan brindar frutos, el patrón temporal dependerá de ser constantes en todas las propuestas, ya que cada una de ellas tiene un sentido de continuidad.

FUNTEC es una organización civil que tiene mucho campo de acción, más aún, cuando estamos en una revolución tecnológica acelerada, por lo que lo importante es optimizar sus procesos para garantizar su larga vida. Las propuestas sólo son el inicio de un proceso de cambio, aún falta mucho por hacer, sin embargo, esta investigación espera haber ayudado a esta fundación, al menos a despertar conciencia de una nueva cultura sobre la importancia y los beneficios que trae una buena comunicación organizacional.

Bibliografía

- AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *et al. ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas, 1994 (reimp. 2000) 110 pp.
- BATESON, Gregory, *et al. La nueva comunicación*. Barcelona, Editorial Kairós, 1994, 4a. edición, 378 pp.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. México, Trillas, 2001, 2a. edición, 120 pp.
- CAHIÁN Adolfo. *Las ONGs. Organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires, La Rocca, 2004, 1a. edición, 272 pp.
- CASTILLO Aponte, José. *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2006, 2a. edición, 378 pp.
- CALVILLO, Miriam, *et al. Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Plaza y Valdez, 2003, 128 pp.
- COSTA, Joan. *et al. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. España, Gestión 2000, 2001, 415 pp.
- COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XX*. Buenos Aires, Crujia, 2003, 2a. edición, 257 pp.

- DE MATEO, Rosario. “*La información como activo de empresa*” en *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Miguel Túñez López (coord.), Serie Comunicación Empresarial, Lito García Abad (coord.), España, Netbiblo, 2007, 1a. edición, 230 pp.
- ELDIN, Francois. *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Argentina, EDICIAL, 1998, 1a. edición, p. 226.
- ELÍAS Joan y Mascaray José. *Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, 306 pp.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México Trillas, 2002, 2a. edición (reimp. 2009), 273 pp.
- GARCÍA Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. Madrid, España, Díaz de Santos, 1998, 373 pp.
- GOLDHABER, Gerarl M. *Comunicación organizacional*. México, Logos consorcio Editorial, S.A., 1977, 1a. edición, 423 pp.
- HOMS Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, 1a. edición, 148 pp.
- KOENES, Avelina. *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España, Ediciones Díaz Santos, 1995, 1a. edición, 243 pp.
- LACASA y Blay, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, 2004, 256 pp.
- McDANIEL Carl D. y Gates Roger. *Investigación de mercados contemporánea*. México, International Thompson, 1999, 780 pp.

- NAVARRO Gutiérrez, Carlos. *Creatividad publicitaria eficaz: cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*. Madrid, ESIC, 2007, 2a. edición, 309 pp.
- ONGALLO, Carlos. *Manual de comunicación*. Madrid, Editorial Dykinson, 2007, 2a. edición, 262 pp.
- PALACÍ Descals, Francisco José. *Psicología de la organización*. Madrid, Pearson Alhambra, 2005, 1a. edición, 415 pp.
- PRIETO Herrera, Jorge Eliécer. *La gestión estratégica organizacional*. Colombia, Ecoe Ediciones, 2003, 1a. edición, 107 pp.
- RAMOS Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991, 1a. edición, 75 pp.
- REBEIL Corella, María Antonieta y RuízSandoval Reséndiz, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés Editores, 2000, 1a. edición (reimp. 2010), 386 pp.
- RODRÍGUEZ Mansilla, Darío. *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega, 2005, 6a. edición, 233 pp.
- WILCOX, Dennis L. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, Addison Wesley, 2000, 1a. edición, 538 pp.

Tesis

- Alanis López, María de los Ángeles. *Diagnóstico de la Comunicación Interna en los equipos de trabajo de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital Gineco-Obstetricia No. 3 del Centro Médico Nacional La Raza*. México, 2008. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 205 pp.

- Fausto Montoya, Xóchitl Donají. *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Restaurante Bar La Strega en el periodo 2007-2008*. México, 2010. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 153 pp.
- Gómez Estrada, Gabriela Cristina. *Diagnóstico de comunicación interna para el Centro Educativo Domus A.C. para niños, jóvenes y adultos con autismo y discapacidad intelectual*. México, 2009. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 137 pp.
- Mendoza Meza, Monserrat. *Diagnóstico organizacional del centro de salud Manuel B. Márquez Escobedo de la Secretaría de Salud del DF*. México, 2009. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 169 pp.
- Pacheco Padrilla, Edith Carina. *Diseño del plan integral de comunicación organizacional para la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Universidad Nacional Autónoma de México*. México, 2010. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 246 pp.

Hemerografía

- Armando Flores, “Urgen instrumentos de apoyo para rescatar a la micro y pequeña empresas”, periódico *El Economista*, año VI, número 1508, sección “Industria y Comercio”, México, D.F., viernes 28 de octubre de 1994, pág. 38.
- Enrique Aranda Pedroza, “Indicador financiero”, periódico *El Porvenir*, año LXXVI, número 29,138. Páginas 60/9 Secciones. Sección “Económico”, México, Monterrey, N.L., sábado 2 de julio de 1994, pág. 2.

- La Jornada-AEE, “Piden empresarios estímulos fiscales para modernizar la planta productiva”, periódico *El Informador*, año LXXVIII, tomo CCC, número 27,645, México, Guadalajara, Jal., viernes 28 de octubre de 1994, primera página, página 3-A.
- SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. “Las nuevas instituciones para la competitividad de la industria mexicana”, periódico *El Informador*, año LXXVII, tomo CCXCIX, número 27,565, México, Guadalajara, Jal., martes 9 de agosto de 1994, pág. 8-D

Documentos electrónicos

- Araceli Arista Flores y José Arturo Huerta Pellico. *Tomando decisiones inteligentes sobre tecnologías de información en Distribuidora Automotriz Tlaxcala S.A.* [en línea]. México, 2005. Tesis profesional (Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia de Servicios) Universidad de las Américas Puebla. Escuela de negocios, Departamento de Administración de Empresas, 180 pp. Dirección URL: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mems/arista_f_a/capitulo2.pdf, [consulta: 14 de enero de 2011].
- Banco de México. *Sectores* [en línea] México, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE101§or=1&locale=es>, [consulta: 2 de febrero de 2011].
- Club Planeta. *Carlos Salinas de Gortari* [en línea]. Dirección URL: http://www.economia.com.mx/carlos_salinas_de_gortari.htm, [consulta: 14 de enero de 2011].
- Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en el Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C. Dirección URL: <http://www.funtec.org/>

- Genaro Bonilla Quiroz. *Presentación Capital Semilla (2)*, [en línea], 9 de febrero de 2011, Dirección URL: gbonilla@funtec.org, [consulta: 9 de febrero de 2011], archivo del mensaje:gs.nancy@yahoo.com.mx
- Genaro Bonilla Quiroz. *FUNTEC, FONLIN, Fondo de apoyo a la innovación*, [en línea], 9 de febrero de 2011, Dirección URL: gbonilla@funtec.org, [consulta: 9 de febrero de 2011], archivo del mensaje:gs.nancy@yahoo.com.mx
- Hilario Herrera Ríos “Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C.” ponencia presentada en XII Congreso Nacional e Internacional de Consultoría: Consultoría para el cambio con conocimiento. CNEC México, 20 de mayo de 2010 [en línea], Dirección URL: congresocnec.mx/ppt/Vinculacion-Innovacion-y-Desarrollo-Empresarial-01.ppt [Consulta: 21 de febrero de 2011].
- Jorge Cadena Roa (Coord.) *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. [en línea] México, Colección Alternativas, Universidad Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Ciudad Universitaria, 1a. edición, 2004, p. 85. Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=UJBqJkgeXooC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, [consulta: 19 de enero de 2011].
- José Miguel Fernández Güell. *Planificación estratégica de ciudades* [en línea] Barcelona, Editorial Reverté, 2006, 299 pp. Dirección URL: http://books.google.com.mx/books?id=LvLNRCpPdSgC&pg=PA182&dq=cluster+concepto&hl=es&ei=ne1eTfDUFIz0tgPEhpy_CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=cluster%20concepto&f=false, [consulta: 29 de enero de 2011].

- rrhh-web.com La web de los recursos humanos y el empleo. *La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional* [en línea] Dirección URL: http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html, [consulta: 19 de enero de 2011].
- Salvador R. Sánchez Gutiérrez. *La comunicación positiva en el entorno organizacional. El trabajo del comunicador organizacional*, [en línea], México, Razón y Palabra, Núm. 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm> [consulta: 8 de diciembre de 2010].

Anexo 1**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES****CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

El objetivo de esta encuesta es recabar información para el diagnóstico organizacional de FUNTEC A.C. Tenga la seguridad de que su respuesta será totalmente anónima, por lo que se le pide que trate de ser abierto(a), sincero(a) y objetivo(a). Recuerde que su opinión veraz será base para una adecuada valoración y generación de mejoras comunicacionales dentro de la organización.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y determine la respuesta que más se adecue a su criterio. Evite dejar respuestas en blanco. Gracias.

DATOS GENERALES:

Edad: _____	Escolaridad:
Sexo: Masculino Femenino	<ul style="list-style-type: none">• Posgrado• Licenciatura• Bachillerato o carrera técnica• Secundaria• Primaria• Sin estudios
Antigüedad: _____	

1.- ¿Cómo me informan de lo que sucede dentro FUNTEC? (Puede marcar más de una opción)

- a) Correo electrónico
- b) Memorándums
- c) Tablero de anuncios
- d) Vía telefónica o fax
- e) Personalmente
- f) Reuniones
- g) Rumores entre los compañeros
- h) Folletos
- i) Otro _____

2.- Es suficiente la información que recibo acerca de toma de decisiones, reuniones, cambios, capacitación o convivencias dentro de FUNTEC.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3.- Las cuestiones directas de mi trabajo me las da a conocer:

- a) La dirección
- b) Mi jefe inmediato
- c) Mis compañeros
- d) Nadie
- e) Otro _____

4.- El chisme no es una forma de comunicación dentro de FUNTEC.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5.- Estoy bien informado de los orígenes de FUNTEC.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6.- Conozco e identifico la misión, visión, valores y objetivos que FUNTEC posee.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7.- La misión de FUNTEC es:

- a) Apoyar a las empresas en los procesos de instalación de tecnologías para fomentar un progreso continuo de las mismas.
- b) Innovar la infraestructura de las empresas para mejorar su desempeño industrial.
- c) Ayudar a las empresas en la mejora sus competitividades para la generación de empleos.
- d) Apoyar a las pequeñas y medianas empresas, nuevas y en operación, para que mejoren su capacidad de competir y, por esta vía, generen nuevos empleos o conserven los existentes.
- e) Transferir a las empresas, las tecnologías para renovar sus procesos de producción que coadyuve con la certidumbre de su subsistencia con el paso de los años.

8.- Me identifico tanto con los principios y fines de FUNTEC, que me siento orgulloso de trabajar ahí.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9.- Cuando tengo alguna cuestión, conflicto o duda en mi trabajo, tengo la suficiente confianza para comentárselo a mi jefe.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10.- Mi jefe acostumbra a ser amable y respetuoso, así como a hacer comentarios de motivación.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11.- En la repartición del trabajo, mi jefe siempre es justo. No hay preferencias entre unos y otros.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12.- Considero que el desempeño de mi jefe es objetivo, eficaz y funcional.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

13.- Pienso que el ambiente laboral de FUNTEC A.C. es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Otro _____

14.- Sé que ante cualquier problema, tengo el apoyo incondicional de mis compañeros de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15.- Considero que las fallas en mi área de trabajo son debidas a: (puede marcar más de una opción)

- a) Mis compañeros hacen de mala manera su trabajo porque no están contentos con lo que hacen.
- b) Hay mucha desigualdad por la preferencia hacia unos cuantos.
- c) No se arreglan los problemas en su momento y quedan malentendidos.
- d) Los compañeros tienen apatía por crear un ambiente ameno y propicio para hacer bien el trabajo.
- e) Hay grupos de compañeros muy divididos y cerrados.
- f) Las instalaciones son insuficientes o inadecuadas para realizar el trabajo. (Poca luz, no hay privacidad, tecnología obsoleta, deterioro general, mucho ruido, no dan limpieza a los sanitarios, falta de papelería, etc.)
- g) Existe desconfianza, envidias y mala vibra entre los compañeros.
- h) Mi jefe siempre está de mal humor, por lo que es intolerante e intransigente.
- i) Siempre hay rumores entre los compañeros.
- j) Otro

16.- Cuando alguien ingresa a FUNTEC siempre recibe apoyo de todos los compañeros.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

17.- Le tengo confianza a mis compañeros para comunicarles lo que hace falta para el buen desempeño del trabajo en común.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

18.- Mis compañeros y yo seguimos firmemente las reglas de FUNTEC.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

19.- Mi equipo de trabajo y yo terminamos a tiempo nuestro trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

20.- Considero que mis compañeros y yo no discriminamos a las personas por su religión, sexo, estado civil, raza, discapacidad, preferencia sexual o cualquier cosa que no entre en las creencias comunes que tenemos la mayoría.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración!